LIDERAZGO MINISTERIAL

shepherds
GLOBAL CLASSROOM

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/courses

Autor principal: Dr. Stephen K. Gibson

Copyright © 2024 Shepherds Global Classroom
Traducido al español a partir de la tercera edición en inglés.

ISBN: 978-1-960285-28-7

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.

Contenido

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 47
(7) Prioridades personales 57
(8) Niveles de liderazgo 67
(9) Conexión y dedicación 75
(10) Creación de equipos 85
(11) Ministerio con propósito 93
(12) Liderar el cambio 103
(13) Desarrollo de líderes 111
(14) Cruzando culturas 121
(15) Respuesta de rendimiento 129
(16) Hablar en público 137
(17) Cuestiones personales: Dinero, Tiempo y Vestimenta 145
Elaboración de la visión: Planificación para el Crecimiento del Ministerio 155
Recursos recomendados 161
Registro de tareas 163

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 clase

Las **preguntas para discusión** y las **actividades en clase** están indicadas con ►. Para las preguntas de discusión, el líder de la clase debe hacer la pregunta y dar tiempo a los estudiantes para que discutan la respuesta. Si el mismo estudiante suele responder primero, o si algunos estudiantes no participan, el líder puede dirigir la pregunta a alguien en específico: "Pablo, ¿cómo responderías tú a esta pregunta?".

Se utiliza mucha **Escritura** en el curso. Los pasajes que deben ser leídos en voz alta en clase están indicados con viñetas en forma de flecha. En otros momentos, las referencias bíblicas se dan entre paréntesis dentro del texto. Por ejemplo: (1 Corintios 12:15). Estas referencias respaldan las declaraciones del texto. No es necesario leer siempre los pasajes que están entre paréntesis.

En algunas páginas se incluyen **citas de líderes históricos**. Cuando la clase llega a una cita, el líder puede pedir a un estudiante que la lea y la explique. No es necesario estar de acuerdo con todo lo que estos líderes hicieron o enseñaron, pero podemos aprender de sus ejemplos.

Cada lección termina con **tareas**. Las tareas deben completarse y entregarse antes de la siguiente clase. Si un estudiante no completa una tarea, puede hacerlo después. Sin embargo, el líder debe animar a los estudiantes a mantenerse al día para que aprovechen mejor la clase. La Tarea 3 de cada lección consiste en memorizar puntos específicos de la lección.

Al inicio de cada sesión de clase:

- El líder debe recoger las tareas escritas de la lección anterior. El líder puede elegir algunos de los párrafos escritos para la Tarea 1 para discutirlos en clase.
- Cada estudiante debe escribir de memoria el contenido de la Tarea 3 de la lección anterior. Después, la clase debe discutir brevemente estas declaraciones memorizadas para asegurarse de que todos entienden su significado.

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

Uno de los propósitos del curso es preparar a los estudiantes para convertirse en maestros. El líder debe brindar oportunidades a los estudiantes para que desarrollen sus habilidades de enseñanza. Por ejemplo, el líder debe permitir ocasionalmente que un estudiante enseñe una breve sección de la lección a la clase.

Después de la Lección 17 hay un sermón. Este sermón sobre el liderazgo puede ser utilizado en cualquier momento a lo largo del curso y puede ser predicado en iglesias o enseñado a equipos de liderazgo.

Lección 1
Definir el liderazgo

Introducción

Un grupo de niños están jugando juntos. Juan dice: "Oigan, juguemos fútbol". Nadie parece darse cuenta de que él habló. Entonces Timoteo dice: "David, ve por esos palos y jugaremos a que somos soldados". David va por los palos, y pronto los niños están organizados para jugar a que son un ejército.

► ¿Quién es el líder de este grupo, Juan o Timoteo? ¿Qué es un líder? ¿Por qué podemos decir que el liderazgo no significa necesariamente tener 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. Aún no estamos describiendo el buen liderazgo ni el liderazgo que es efectivo a largo plazo.

---

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

Las acciones de un líder pueden ser correctas o incorrectas, y pueden tener buenos o malos resultados.

Una persona puede ser un líder al que la gente sigue rápidamente, pero que no cumple con sus expectativas. Puede tener el patrón de atraer nuevos seguidores con frecuencia, pero pronto perderlos.

Si una persona toma una acción decisiva y otros lo siguen, esa persona es un líder en ese momento. Una persona puede ser líder en un momento y no en otro. Puede liderar en ciertas situaciones y no en otras debido a habilidades especiales.

Si definimos el liderazgo como influencia, Jesús fue el líder más grande de todos los tiempos. Millones de personas siguen sus enseñanzas. Instituciones en todo el mundo existen con el propósito de obedecer sus mandamientos.

El liderazgo es más que una posición

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.

► Explica esta afirmación: "Nunca deberías necesitar recordarle a la gente que eres su líder".

Samuel fue el profeta y sacerdote principal antes de que hubiera un rey en Israel. Servía como juez para el pueblo. Sus hijos no siguieron su ejemplo de rectitud, así que cuando Samuel envejeció, el pueblo vino 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 solo él podía nombrar a un rey. No intentaron establecer un rey por ningún otro medio. Cuando él les dijo que Saúl era el elegido, no todos aceptaron a Saúl. Sin embargo, nadie más tenía suficiente influencia como para hacer rey a otra persona.

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, el negocio eventualmente fracasaría.

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.

A veces un líder se involucra en una parte específica del trabajo de la organización que le gusta. Un gerente de fábrica puede disfrutar operar una de las máquinas. Un pastor puede disfrutar los eventos con el grupo de jóvenes. El encargado de un equipo de construcción puede disfrutar pintar las habitaciones. Sin embargo, el líder debe asegurarse de que está prestando la atención adecuada a la dirección de toda la organización.

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 que un líder esté 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 un líder tenga el conocimiento, las habilidades y los 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 por las decisiones que debe tomar. Incluso si permite que otros tomen las decisiones por él, él sigue siendo responsable.

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. Él dijo que no era su culpa porque la selección de la música era responsabilidad de la persona que dirigía la alabanza. Estuvo equivocado al negar la responsabilidad del problema, porque era su responsabilidad guiar a la persona que dirigía la adoración.

► ¿Qué sucede si un líder ejerce autoridad, pero no cumple con sus responsabilidades?

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

El liderazgo depende del apoyo de muchas otras personas. Un líder responsable cumple con su deber de una manera que la gente puede ver. Las personas no quieren seguir a alguien en quien no confían para que tome decisiones en su beneficio. Si el liderazgo de alguien no tiene buenos resultados, pierde influencia. Aunque mantenga su posición, es posible que la gente esté siguiendo a otra persona.

► ¿Qué sucede si un líder ejerce autoridad, pero no trata de rendir cuentas?

(4) Un líder tiene una perspectiva amplia.

Un líder no deja que las pequeñas victorias o derrotas le distraigan del objetivo principal. No permite que la frustración le desanime. Es capaz de sacrificar su beneficio personal. 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.

► ¿Estaba en lo correcto el poeta? ¿Estaba equivocado el rey?

A veces un líder se distrae por conflictos personales. Debido a que se siente ofendido o enojado con alguien, se enfoca en ese conflicto en lugar de en el beneficio de la organización. Un líder no debe permitir que los conflictos personales le impidan dirigir bien la organización.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones como resultado de esta lección?

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. Los líderes necesitan tener autoridad, ser responsables, rendir cuentas y tener 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. Memoriza las cinco declaraciones resumidas de la lección 1. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la próxima sesión,lee1 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, nadie debería tener autoridad sobre otros en la iglesia. Otras personas dicen que creen en el liderazgo, pero actúan como si estuvieran libres de toda 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 los roles de liderazgo en la iglesia. Algunos roles específicos son diseñados por Dios para que los líderes puedan ayudar a la iglesia a cumplir sus propósitos.

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

No todos los roles ministeriales pueden identificarse con llamados específicos en esta lista. Por ejemplo, un músico o un líder de alabanza puede que no sea uno de ellos. Sin embargo, todo rol de liderazgo en el ministerio debe estar enfocado en ayudar a la iglesia a cumplir sus propósitos.

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

Los roles de liderazgo no se limitan a predicar, enseñar y evangelizar. La responsabilidad de la iglesia es más amplia que eso. El pueblo de la iglesia también trabaja unido para cubrir necesidades prácticas. Una persona que dirige a otros para compartir herramientas de jardinería está ayudando a la iglesia a cumplir su propósito de cuidar a sus miembros. Las responsabilidades de la iglesia hacen necesarias muchas funciones de liderazgo más allá de lo que ocurre dentro del 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 efectivos si tienen este carácter. Al observar cada cualidad del carácter, piensa en cómo afecta la influencia de una persona.

[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.

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 sucede si un líder no es confiable?

(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) 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

(4) Bien portado

El pastor debe tener un comportamiento ordenado. No debe comportarse de una manera que sea inapropiada. 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.

(5) 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?

(6) 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.

(7) 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.

(8) 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?

(9) No avaricioso

Los abogados, vendedores, políticos y otras personas en ocupaciones similares a menudo

son tentados a dejar de lado la verdad para agradar a la gente. Un pastor también enfrenta esta tentación porque la verdad de la Palabra de Dios no agrada a todos. Un pastor debe ser fiel a la verdad, ya sea que le beneficie financieramente 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.

(10) 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.

(11) 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 daño ocurre si una persona recibe un puesto demasiado rápido?

(12) 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). ¿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?

(13) Vigilante

El pasaje enfatiza la capacidad de un pastor para responder a doctrinas falsas. Un pastor puede compararse con un pastor de ovejas que cuida a sus animales. Él es el protector de su congregación. Debe estar alerta contra doctrinas falsas e influencias erróneas. Debe enseñar a su pueblo para que estén seguros en sus doctrinas. Debe estar listo para advertir a las personas sobre peligros espirituales. No debe permitir que se enseñen doctrinas dañinas en la iglesia.

El pastor debe estar bien preparado en la doctrina verdadera y ser capaz de explicarla de manera persuasiva. El propósito es corregir a quienes están en doctrina falsa, pero aún más importante, proteger a la congregación para que no sea guiada al error. Un pastor debe continuamente aumentar su conocimiento mediante el 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 predicar no es necesariamente parte del trabajo de un diácono.

► ¿Cuáles eran los requisitos de los primeros diáconos?

Se requería que los hombres tuvieran buena reputación y estuvieran llenos del Espíritu Santo y de sabiduría. Ellos manejarían el dinero de la iglesia, por lo que era necesario tener una reputación de honestidad. Su trabajo tendría efectos espirituales en la iglesia, por lo que era necesario que estuvieran llenos del Espíritu Santo para recibir su guía, unción y pureza. También enfrentarían muchas situaciones difíciles, por lo que la sabiduría era importante.

El apóstol Pablo enumeró algunos requisitos más detallados 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

Las creencias y acciones del diácono deben coincidir con sus palabras. El diácono debe ser una persona confiable en todo lo que dice. 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 afectado si su esposa no es un buen ejemplo de cristiana en su manera de hablar, actitud y comportamiento.

(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

► Discutan 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 un proyecto o negocio de la iglesia debe tener estas cualidades. Los líderes de la iglesia deben trabajar para desarrollar estas cualidades en los miembros que puedan ayudar con la responsabilidad de la iglesia y ser añadidos al equipo de liderazgo.

► Discutan 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.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones como resultado de esta lección?

Cinco Declaraciones Resumidas

1. Dios ha diseñado la iglesia para que funcione bajo 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 ser confiable, motivado y digno de 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. Memoriza las cinco declaraciones resumidas 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.

Desafortunadamente, Elí fue un líder débil. Tenía buen carácter personal, pero no pudo guiar ni siquiera a sus propios hijos a hacer lo correcto. Sus hijos eran inmorales sexualmente, descuidados en las formas de adoración y codiciosos por obtener ganancias. Debido a ellos, muchas personas despreciaban la adoración 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 motivé a evangelizar?
- ¿Los ayudé 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 en cualquier forma es más poderosa que obligar a las personas en contra de su voluntad.

Las personas que son obligadas por la autoridad de alguien no dan lo mejor de sí. No dedican su energía ni sus ideas al trabajo. Se puede lograr más motivando a las personas que obligándolas. Una idea —un concepto— puede difundirse 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 lideró a Alemania en algunas de las acciones más terribles 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 en Alemania, algunas personas en Inglaterra pensaban que no habría peligro para ellos. Cuando llegó el momento de que Inglaterra eligiera un nuevo primer ministro, algunos candidatos prometieron al pueblo que tendrían paz. Pero Winston Churchill le dijo al pueblo la verdad. Dijo: "Les ofrezco sangre, sudor y lágrimas". Fue elegido porque se enfrentó a los problemas.

Los discursos de Churchill unieron a Inglaterra para defenderse contra 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.

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

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.

> "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

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.

► ¿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... 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**.**

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.

[4] Ken Blanchard and Sheldon Bowles, Gung Ho: Turn on the People in Any Organization (New York: William Morrow, 1997), 79

Andrés 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. Andrés no tiene empleados porque sabe cómo hacer todo y no quiere un empleado que podría no hacerlo tan bien. Como Andrés 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 efectividad 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 debe estar prevenido 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.

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

El llamado 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 leer la explicación, responde a la pregunta: "¿Qué está mal con 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 en su reino un líder es quien sirve (Mateo 23:11). Dijo que la persona más grande es el siervo 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]

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones como resultado de esta lección?

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

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. Memoriza las cinco declaraciones resumidas de la lección 3. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la próxima sesión, lee 1 Reyes 19:19-21 y 2 Reyes 2:1-15. Escribe sobre la transición de liderazgo que se registra en este relato.

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, todos los padres deben liderar a sus propios 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 un 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.

> "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, hay varias maneras en que las personas se convierten en líderes.

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 divino

Dios ha llamado a apóstoles, profetas, evangelistas, pastores y maestros (Efesios 4:11). Ellos tienen influencia de liderazgo en la iglesia, a veces en posiciones específicas. 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 profeta principal de Israel después de Elías. La transición de liderazgo de un profeta al siguiente se describe en 1 Reyes 19:19-21 y 2 Reyes 2:1-15.

El llamado de Dios fue un factor evidente que convirtió a Eliseo 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 estuvo dispuesto a ser un siervo como parte de su entrenamiento. Humildemente servía al profeta en tareas como llevar agua y encender fuego (2 Reyes 3:11). Sin esta disposición, no habría tenido éxito en el ministerio.

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?" (2 Reyes 2:14). 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 inevitablemente pasan de los viejos líderes a los más jóvenes. Sin embargo, el poder de Dios no se transfiere 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 "varón esforzado y valiente" porque sabía lo que podía hacer (Jueces 6:12). Gedeón se sorprendió de que Dios lo eligiera a él, 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 necesitemos 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 de gobierno, ni impuestos para financiar las operaciones del gobierno. 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. Envió 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 efectivo...

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.

A veces, cuando un líder joven recibe algo de capacitación, espera reformar su iglesia u organización de inmediato. Debido a su nuevo conocimiento, ve muchas fallas en las prácticas de los líderes mayores. Sin embargo, debe ganarse la confianza demostrando que comparte sus preocupaciones y que desea servir. Pablo dijo que la manera de evitar que la gente desprecie tu juventud es ser un buen ejemplo "en palabra, conducta, amor, fe y pureza" (1 Timoteo 4:12). Si un joven es demasiado insistente, tratando de demostrar que sus ideas funcionarán, hace que los líderes desconfíen de él, porque piensan que no comprende sus preocupaciones ni los escucha. Si un líder joven se toma el tiempo para demostrar a los líderes mayores que le importan sus preocupaciones, ellos confiarán en él dándole más responsabilidades

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. Esto puede 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.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones como resultado de 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 acerca de 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 usualmente se asignaba al siervo de menor rango.

En esta comida, solo estaban Jesús y los discípulos. Al principio, nadie hizo el trabajo de lavar los pies. Ninguno de los discípulos se ofreció voluntariamente porque no querían tener la posición de un siervo. Cada uno aún esperaba un puesto alto en el nuevo reino.

Podemos imaginar que Pedro le dijo en voz baja a Juan: "Alguien debe lavar los pies; tú deberías hacerlo". Quizás Juan respondió: "No, yo no lo haré; que lo haga Santiago". Ninguno quería asumir el rol de siervo. Al final de la comida, Jesús se levantó, tomó agua y una toalla, y comenzó la tarea. Seguramente los discípulos se sintieron avergonzados en ese momento.

Pedro se negó al principio a que Jesús le lavara los pies, dando a entender que respetaba tanto a Jesús que no le permitiría hacer una tarea tan humilde. Jesús le dijo a Pedro: "Si no te lavo, no tienes parte conmigo" (Juan 13:8). Estaba usando esa pequeña tarea para representar el gran propósito de su vida y muerte — servir a toda la humanidad proveyendo salvación. En otra ocasión 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 dio con su muerte estaba representado por sus muchos otros actos de servicio, incluyendo el lavado de pies en esa ocasión. Si una persona no acepta el servicio de Jesús, no es parte del reino de Jesús.

Después de lavar los pies a sus discípulos, Jesús les preguntó: "¿Saben lo que les he hecho?" (Juan 13:12). Explicó que, en el sistema del mundo, el líder espera ser servido. Pero en el reino de Dios, un líder sirve (Lucas 22:25-27).

Liderar es usar la influencia para servir a otros; ese es el motivo correcto para el liderazgo. Una persona que observa las necesidades de los demás y encuentra maneras de satisfacerlas se convierte en líder. La gente quiere un líder que se preocupe por ellos y que pueda satisfacer sus necesidades. La gente está dispuesta a darle autoridad a quien use esa autoridad para su beneficio.

Unos soldados estaban construyendo una casa de troncos. Tenían dificultades para levantar un tronco pesado, y su sargento les gritaba. Un hombre pasaba por ahí y se detuvo a observar. Le dijo al sargento: "¿Por qué no les ayudas?". El sargento respondió enojado: "Soy sargento".

El hombre se unió a los soldados y los ayudó a levantar el tronco, luego abrió su abrigo para mostrar su uniforme. "Soy general"[6], dijo. Era el general George Washington, quien más tarde fue presidente de los Estados Unidos.

Un cliente estaba afuera de un gran edificio bancario una mañana, esperando que abrieran el banco. Llegó un hombre y estacionó su auto. El hombre vio algunos pedazos de basura en el estacionamiento. Al entrar al edificio, los recogió para tirarlos. Cuando el cliente entró, vio al hombre que había recogido la basura. Preguntó a alguien: "¿Quién es ese hombre?". La respuesta fue: "Es el presidente del banco". Porque el presidente estaba comprometido con el éxito y la reputación del banco, no dejaría basura en el suelo, aunque ocupara un puesto alto.

Incluso en el sistema del mundo, el deseo de servir lleva a la promoción. Donde la gente tiene el privilegio de elegir a su líder, escogen a quien creen que puede y está listo para ayudarlos. Un líder surge al responder a necesidades — la gente comienza a escucharlo porque ve que se preocupa y que cosas buenas suceden bajo su dirección.

La responsabilidad de los líderes de servir se reconoce en los títulos de algunos puestos: por ejemplo, el puesto más alto en el gobierno de Gran Bretaña es primer ministro, que literalmente significa "primer siervo". Los líderes más grandes de la historia han sido aquellos que sirvieron a las necesidades del pueblo. Los líderes en el mundo no siempre sirven con los motivos correctos, pero un seguidor de Jesús debe servir con un corazón dispuesto y humilde y con el deseo de beneficiar a los demás.

Un presidente de universidad llegó a su oficina con varias bolsas. Cuando pidió ayuda a un estudiante, este respondió: "No soy un siervo". Otro estudiante dijo inmediatamente: "Yo puedo ayudar; soy un siervo". Muchos años después, ese 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 es liderar por el bien de aquellos que son dirigidos.

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

Liderar no significa que las personas te sirvan a ti; significa que tú sirves a las personas. Un líder sirve al liderar porque las personas se benefician de su liderazgo.

Robert Greenleaf escribe, "...Las personas en los puestos más altos de organizaciones verdaderamente grandes son líderes servidores. Son los más humildes, los más reverentes,

[6] Un general tiene un rango y autoridad mucho más altos que un sargento.

los más abiertos, los más enseñables, los más respetuosos, los más atentos y los más decididos".[7]

Algunas personas que tienen autoridad formal o poder posicional se niegan a usarlo a menos que sea necesario. En lugar de obligar a otros a obedecer, razonan calmadamente con la gente y los persuaden. Estos líderes son amables, comprensivos y dignos de confianza. Greenleaf dice que la confianza de las personas en estos líderes crece como resultado del carácter que demuestran. La gente aprende a confiar en estos líderes para que tomen decisiones correctas y buenas.

Un líder (o alguien que espera convertirse en líder) debe tener un corazón de siervo. Pero también es importante que continúe viéndose a sí mismo como siervo cuando llegue el momento de dejar su rol de liderazgo.

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 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.

► Lean Filipenses 2:19-21 juntos. ¿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.

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

Epafrodito (Filipenses 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 debamos cuidar nuestra salud, pero la devoción de Epafrodito 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

En Filipenses 2:17 y en otras epístolas, Pablo dijo que él mismo tenía este tipo de dedicación (2 Timoteo 2:8-10, 2 Corintios 11:23-29). Él no intentaba obtener ganancias de las personas a las que servía (1 Corintios 9:14-15, 1 Tesalonicenses 2:9). Pablo dijo que Timoteo seguía los mismos valores (Filipenses 2:19-22).

El ejemplo supremo descrito en esta carta es Jesús (Filipenses 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, ofreció un gran pago, pero 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.

Sirviendo con humildad

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. No 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 estoy motivado a mejorar mi estatus con posesiones, logros, responsabilidades o relaciones.
- Confío en que Dios elija si me ascienden o no.

No puedes hacer la obra del cuerpo de Cristo sin el espíritu de Cristo. La iglesia necesita líderes que demuestren el espíritu de Cristo. No puedes hablar por Dios hasta que lo hayas escuchado, no solo para ser inspirado y guiado, sino para ser transformado. Escuchas 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.

Cuando servimos a otros, no significa que ellos tengan autoridad sobre nosotros. Por ejemplo, los niños son atendidos porque son incapaces de cuidarse a sí mismos, pero no pueden dirigir a quienes los cuidan. Un bebé es la persona más atendida en un hogar, pero no puede tener autoridad. Aunque la persona atendida no tenga autoridad, el líder debe escuchar y comprender las necesidades de las personas a quienes dirige.

La Biblia utiliza el término *mayordomo* para referirse a una persona en el liderazgo del ministerio (1 Corintios 4:2). 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.[8]

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.[9]

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.

---

[8] Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012)
[9] 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, en cambio, él se entrega a sí mismo 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 grandiosos por su talento. Hicieron que una organización creciera. Lograron muchos cambios positivos. Sin embargo, usaron la institución como un medio para construir su propia reputación. Después de su tiempo de liderazgo, la institución no continuó siendo grandiosa porque no la construyeron para que fuera grande más allá de su propia personalidad.

Pensemos en cómo este principio se relaciona con el servicio. El líder de Nivel 5 está convencido de que trabaja para una institución que logra el bien para las personas. Se entrega al avance de esa institución por el bien que produce. De esta manera, está sirviendo a las personas.

Jim Collins no intentaba enseñar principios cristianos, pero su investigación es consistente con las enseñanzas de Jesús. El líder verdaderamente grande es aquel que se entrega en servicio.

Hubo una ocasión en la que unos visitantes de otra nación vinieron a ver a Jesús (Juan 12:20-22). Quizás los discípulos estaban emocionados, pensando que su ministerio pronto se volvería internacional. Pero Jesús mantuvo su enfoque en el propósito de su venida.

Jesús dijo: "En verdad les digo que si el grano de trigo no cae en tierra y muere, se queda solo; pero si muere, produce mucho fruto" (Juan 12:24). Jesús no estaba interesado en hacerse famoso como un líder religioso. Él vino a lograr algo que sirviera a todas las personas.

Un cambio de corazón

El liderazgo de servicio comienza en el corazón. El problema es que todos comenzamos la vida con un corazón centrado en uno mismo. Debido a esto, tenemos la tendencia de buscar nuestro propio beneficio por encima de todo lo demás.

Un líder ministerial que desea agradar a Dios sirviendo a otros, normalmente necesita pasar por un proceso espiritual de muerte a la ambición personal. Un cristiano debe continuar rindiendo sus ambiciones a Dios y permitir que el Espíritu Santo guíe sus acciones con amor. Muchos líderes han llegado a ser verdaderamente grandes solo después de experimentar una profunda limpieza del corazón.

Si un líder resiste esta entrega completa a Dios, tiende a ser un líder que trabaja para su propio progreso.

► Un alumno debe leer 1 Corintios 13:1-8 al grupo. Observen juntos los versículos y hablen sobre cómo es el liderazgo cuando está basado en el amor.

Para ser el líder que Dios quiere que seas, debes tener un cambio de corazón. Reconoce que hasta ahora tu liderazgo ha estado motivado por ti mismo. Identifica metas específicas que fueron incorrectas por estar basadas en el interés propio. Identifica actitudes que fueron incorrectas porque el yo era la prioridad.

¿Has resentido el éxito de otros? Cuando imaginas el éxito, ¿piensas principalmente en los honores que pueden venir a ti, o en la ayuda que puedes brindar a los demás?

Identifica acciones específicas que deberían haber sido diferentes. Decide disculparte y corregir palabras y acciones equivocadas —haz una lista específica.

Explica tu nueva perspectiva a las personas que lideras. Una explicación pública de tu cambio de corazón fortalecerá—en lugar de debilitar—tu influencia si actúas de manera coherente. No te enojes si algunas personas son escépticas de tu nuevo compromiso. La constancia los convencerá. Ora pidiendo la ayuda de Dios cuando experimentes la tentación de buscar honor y poder para ti mismo.

Debes confiar en que Dios transforme tu corazón, en lugar de pensar que solo un cambio de mentalidad es suficiente. Tu naturaleza no cambia solo porque te das cuenta de que está mal. Solo Dios puede cambiar tu naturaleza.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones como resultado de esta lección?

Cinco Declaraciones Resumidas

1. El liderazgo de servicio es liderar por el bien de aquellos que son 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. Memoriza las cinco declaraciones resumidas de resumen de la lección 5. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la próxima sesión, lee Daniel 1:8-15. Escribe sobre las características de Daniel (mostradas en este relato) que afectaron su liderazgo futuro.

Lección 6
Liderazgo basado en el carácter

Convicción

Definiendo Convicción

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

La convicción no se refiere solo a la verdad religiosa. Si un vendedor realmente cree que su producto es el mejor y que todos lo necesitan, tiene convicción. Esa convicción hará que sea más probable que influya en otras personas.

Un grupo de personas está perdido en un desierto. Discuten su situación y sus opciones. Una persona es la más convincente al explicar su situación. También los persuade de que sabe qué deberían hacer. Él se convierte en el líder.

La convicción puede estar equivocada. Una persona puede creer cosas que no son verdaderas. Incluso la convicción equivocada da poder al liderazgo por un tiempo. Por ejemplo, si una persona cree erróneamente que sabe cómo llegar a un lugar, la gente puede seguirlo por su convicción. Si está equivocado, eventualmente se sentirán decepcionados, y su influencia disminuirá enormemente. Es menos probable que lo sigan de nuevo.

Liderazgo Basado en la Convicción

El liderazgo se basa en la convicción porque un líder guía a otros mostrando la verdad y mostrando la respuesta apropiada a esa verdad. Él está diciendo: "Así son las cosas, 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 todos necesitan escuchar esa verdad y responder a ella. Tiene una convicción que comunicar. La información motiva la acción de todos los que la creen. Por unos segundos, esa persona es un líder porque influye al comunicar su convicción. No continúa siendo líder a menos que también crean que él sabe qué deben hacer. Su liderazgo termina en el punto en que termina su convicción.

Para los líderes cristianos, la verdad de la Palabra de Dios debe ser la base de nuestra convicción. Nuestro compromiso con Dios nos motiva a responder a su verdad y guiar a otros a hacer lo mismo.

Una fuerte convicción es necesaria para un liderazgo fuerte. Piensa en cualquier gran líder, ya sea de las Escrituras o de la historia. Trata de imaginarlo sin una fuerte convicción.

Incluso si una persona es buen organizador y comunicador, no puede liderar por mucho tiempo sin convicción.

► Cada uno de los siguientes líderes históricos tuvo gran influencia, pero no todos fueron líderes cristianos: Moisés, Josué, Pablo, Martín Lutero, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Winston Churchill y Billy Graham. Alguien en el grupo debe contar algo sobre cada líder. Traten de imaginar cómo habría sido la historia si cada uno de estos líderes no hubiera tenido una fuerte convicción.

La convicción, no el éxito, debe ser la motivación principal de un líder. Un gran líder se siente obligado a tener éxito a causa de la convicción. Por lo tanto, nunca comprometería su convicción por el bien del éxito.

Una persona no debe ser inconsistente o insincera en sus convicciones. Si una persona está dispuesta a cambiar sus convicciones porque se le paga por representar diferentes creencias, no puede ser un líder fuerte.

El líder debe ser conocido por su pasión por la verdad. Porque es guiado por la convicción, siempre quiere saber qué es verdad. Prefiere ser corregido antes que continuar creyendo algo que está equivocado.

Beneficios de la Convicción

La convicción hace que una persona sea más fuerte de lo que su personalidad sería por sí sola. Incluso una persona que odia el enfrentamiento, la discusión y la crítica puede convertirse en líder porque es fuerte en convicción.

La convicción también hace que una persona opere en un nivel más alto de inteligencia de lo que lo haría de otro modo. Cuando el pensamiento de uno está moldeado por la convicción, muchas decisiones se toman automáticamente.[10] Como algunas opciones no pueden ser consideradas, es más fácil discernir la elección correcta. La convicción es similar al conocimiento o la sabiduría en este sentido: sin ella, una persona es un necio.

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

Daniel y algunos otros judíos estaban en entrenamiento para el liderazgo en un imperio extranjero (Daniel 1:8-15). Era importante para él hacerlo bien y agradar al director del entrenamiento, pero sus convicciones fueron puestas a prueba cuando se dio cuenta de que la comida no era adecuada para un judío. Muchas personas en una situación similar comprometen sus convicciones si parecen disminuir su estatus.

El director del entrenamiento ya había observado que Daniel tenía un espíritu excelente. Daniel se acercó a él con tacto, hizo una petición con humildad y ofreció intentar algo

[10] Albert Mohler habla de esta idea en *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012).

diferente que no causara riesgo para el director. Dios honró la fidelidad de Daniel y le dio gran éxito.

Integridad

Definiendo Integridad

Cuando una persona aplica consistentemente sus convicciones a sus acciones y actitudes, es una persona de integridad. Tener integridad personal significa que eres coherente contigo mismo; actúas de acuerdo con lo que afirmas creer y valorar.

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

Falta de Integridad

Un líder enfrenta la tentación de presentar una imagen falsa de sí mismo, sabiendo que hay una diferencia entre lo que él es y lo que la gente piensa que es. Si las personas asumen que eres una persona de integridad, pueden seguirte por un tiempo. Sin embargo, sin integridad no puedes cumplir las expectativas que tú mismo has creado.

La falta de coherencia es evidencia de una falta de integridad. 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, si tiene prioridades egoístas, si muestra amabilidad solo a quienes pueden ayudarlo, si sigue deseos impuros o si guarda pecados secretos.

Acán pensó que su pecado era secreto y personal. No esperaba que afectara a nadie más. Sin embargo, su pecado resultó en la muerte de 36 hombres de Israel y luego en la muerte de toda su familia (Josué 7:1-26). Acán no era un líder, pero su vida nos enseña una lección importante: el pecado de una sola persona afecta a muchas personas.

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 unción y dirección de parte de Dios.
- Su discernimiento se distorsiona.
- Sus prioridades están equivocadas.

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

Carácter

La Importancia del Buen 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.[11]

La mayoría de los líderes sirven en posiciones bajas durante los primeros años de su vida. 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 líder joven debe usar los períodos de dificultad y frustración para desarrollar su carácter.

El carácter basado en una convicción firme es tan importante que puede hacer a alguien un líder fuerte incluso si carece de habilidad natural. Por ejemplo, Moisés no parecía tener un coraje natural fuerte ni habilidad para liderar, pero su relación con Dios y su amor por el pueblo fueron fortalezas que marcaron la diferencia. Su carácter estaba basado en sus valores y eso lo convirtió en un líder efectivo.

El carácter personal de un líder es el factor principal que hace que otros se comprometan con su visión. Tal vez no entiendan todas sus razones, pero si confían en su carácter, lo seguirán.

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

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 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 habla sobre creencias y valores que quiere que su gente siga, pero él no encarna esos valores. Le beneficia que su gente esté dedicada a valores como el servicio y la honestidad. Sin embargo, no puede enseñar efectivamente valores que él mismo no demuestra. Si un líder encarna buenos valores, será un ejemplo para otros y atraerá a quienes comparten esos valores.

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

A veces un líder con carácter débil quiere que la gente siga su liderazgo pero ignore su comportamiento privado. Cree que puede ser inmoral y aun así funcionar bien como líder. Las personas que trabajan para él pueden fingir no ver sus problemas de carácter. Sin

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

embargo, las personas se ven más influenciadas por el ejemplo de un líder que por sus palabras. Si sus palabras contradicen su ejemplo, los oyentes se confunden.

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 en las personas para que hagan cosas que no harían si conocieran la verdad), y perezoso en su rol ministerial (fallando en desarrollar habilidades).

Si una persona tiene mal carácter pero gran competencia, liderará y la gente lo seguirá; pero conducirá hacia un mal fin. Líderes fuertes pero despiadados como Adolf Hitler demuestran este principio.

El mal carácter también limita la competencia de un líder. Si una persona es indisciplinada, no cumple compromisos, es inconsistente, temperamental o tiene ira destructiva, no podrá conservar a los mejores seguidores por mucho tiempo ni motivar los mejores esfuerzos de nadie.

Un iceberg está mayormente oculto bajo el agua, mostrando solo una pequeña parte. La parte visible puede compararse al desempeño de un líder. La parte que no se ve puede compararse a su carácter. El carácter es lo más importante y es la parte más grande de una persona. Irónicamente, muchas personas intentan mejorar su desempeño mientras descuidan su carácter. Incluso pueden comprometer su carácter para que su desempeño parezca mejor.

Ejemplos Bíblicos de Líderes con Carácter Débil

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. En un esfuerzo por mantener su influencia, siguió la opinión popular, aunque sabía que estaba mal.

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.

Discusión en Grupo

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.[12]"

Estas son esas siete cosas:

- Riqueza sin trabajo
- Placer sin conciencia
- Conocimiento sin carácter
- Comercio sin moralidad
- Ciencia sin humanidad
- Adoración sin sacrificio
- Política sin principios

El liderazgo exitoso sin buen carácter podría añadirse a esta lista.

► Discutan las siguientes preguntas:

- ¿Qué sucede a menudo con el carácter de una persona que obtiene riqueza sin trabajar?
- ¿Qué sucede en la política cuando se persiguen metas sin principios?
- ¿En qué tipo de persona me convertiré si sigo el placer sin escuchar a mi conciencia?

Reputación

► ¿Te importa 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.

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

Algunas personas dicen que la reputación no es importante, porque solo importa el carácter. Sin embargo, la reputación es lo que la gente cree sobre el carácter de un líder. Si las personas piensan que su carácter es malo, él no puede liderar, aunque estén equivocados 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 verdad. 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 estaba planeando entregar el dinero dado por una iglesia a otra, requirió que representantes de la iglesia que daba el dinero lo acompañaran (2 Corintios 2:18-22). Hizo esto para demostrar honestidad. No es suficiente que nosotros sepamos que somos honestos delante de Dios. Necesitamos tener normas que demuestren a todos que somos honestos.

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

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de 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. Una persona íntegra aplica consistentemente sus convicciones a sus 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. Memoriza las cinco declaraciones resumidas 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?

Nuestras acciones deben ser intencionales. Debemos tomarnos el tiempo para pensar en lo que debemos hacer y en el mejor método para hacerlo, de modo que podamos lograr todo lo que debemos. La contemplación de nuestras prioridades y acciones debe ser intencional. Según John Maxwell, el nivel común de pensamiento es

- Demasiado perezoso para pensar con propósito
- Demasiado indisciplinado para pensar estratégicamente
- Demasiado superficial para cuestionar el pensamiento popular
- Demasiado orgulloso para aceptar el pensamiento compartido
- Demasiado egoísta para experimentar el pensamiento desinteresado
- Demasiado poco comprometido para pensar con orientación a metas

Para ser más productivos, primero debemos tomarnos el tiempo para pensar en nuestros propósitos y estrategias. Debemos estar dispuestos a hacer buenas preguntas, aceptar aportes de otros y dejar de lado nuestras preferencias para poder alcanzar las metas correctas.

Queremos hacer las cosas correctas de la mejor manera posible; debemos comenzar pensando en nuestras prioridades.

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

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.

Prioridades cristianas fundamentales

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

Para un cristiano, ciertas prioridades deben guiar las decisiones personales.

Primero, la salvación personal y la relación con Dios son la prioridad absoluta. Nunca se debe considerar nada que la pueda comprometer. En cambio, se debe obedecer a Dios en todo.

Sabemos ciertas cosas sobre la voluntad de Dios para nuestras vidas.[13] Sabemos que Dios quiere que seamos buenos y que hagamos el bien. Por lo tanto, al considerar cualquier decisión, debemos escoger la acción que sea consistente con ser buenos y hacer el bien. No debemos ponernos en situaciones donde sea improbable que permanezcamos santos en corazón y acciones, o que logremos hacer el bien.

Este principio se aplica a decisiones como dónde vivir, dónde trabajar, con quién casarse, qué educación buscar, qué negocio hacer, a qué iglesia unirse, qué entretenimiento elegir y qué amistades tener. Un cristiano nunca debe aceptar un empleo, manejar un negocio o dirigir una institución u organización que vaya en contra de la Palabra de Dios. La verdad de la Palabra de Dios y su voluntad para nosotros deben ser el factor decisivo en toda decisión.

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. Puede desviarte de tus metas para sus metas para ti. Debes recordar que solo encontrarás satisfacción en la voluntad de Dios. No debes hacer de la voluntad de Dios un enfoque secundario en tu vida mientras das prioridad a tus propios objetivos.

Un hombre sintió el llamado a ser pastor, pero no sabía cómo sostener 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: "Este trabajo en el aeropuerto es mi iglesia". Sabía que no estaba siguiendo el llamado de Dios a pastorear, pero no tenía fe de que Dios proveería si dejaba el trabajo. Trabajó en el aeropuerto por 30 años. Finalmente, se jubiló con una pensión mensual y decidió hacer algo para 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 y te da energía. El hambre por el alimento te motiva. Nuestra mayor motivación debe ser cumplir la voluntad de Dios. Debemos sentirnos más satisfechos y energizados por obedecer su plan para nosotros.

[13] Juan Wesley enseñó los principios que se encuentran en este párrafo.

No todos los cristianos están de acuerdo en el orden de importancia de las siguientes dos prioridades.

La tercera prioridad para el cristiano es la familia. La Biblia dice que quien no provee para su familia es peor que un incrédulo (1 Timoteo 5:8). La responsabilidad del líder hacia su familia no es solo apoyo financiero, sino también su cuidado espiritual y otras necesidades.

El trabajo del ministerio debe estar equilibrado con las necesidades familiares. La voluntad de Dios para ti no está en conflicto con tus responsabilidades familiares, porque estas responsabilidades forman parte de la voluntad de Dios para ti. A veces personas que han logrado grandes cosas en el ministerio no han sido buenos ejemplos en el cuidado de su familia. Quien piensa que debe descuidar a su familia por su ministerio está equivocado.

Josué fue líder de una nación migrante influenciada por varias religiones. Cuando llegaron a la tierra que Dios había prometido, era tiempo de comprometerse con el pacto de Dios. Josué les dijo que decidieran si servirían a Dios o no, pero no esperó un voto para hacer su propio compromiso. Dijo que cualquiera fuera la elección de ellos, él y su familia servirían al Señor (Josué 24:15). Esto fue un liderazgo fuerte basado en convicción. Si la nación elegía servir a otro dios, Josué ya no sería su líder; no estaba dispuesto a comprometer su fidelidad a Dios. Su valentía y convicción influyeron en la nación para tomar la decisión correcta.

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

Aplicando nuestras prioridades a nuestra vida

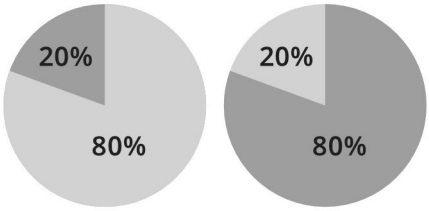
Es fácil decir que estas cuatro prioridades deben tener la mayor influencia en nuestra vida. Es más difícil darles la atención adecuada cuando enfrentamos las responsabilidades diarias.

► ¿Por qué es difícil seguir tus prioridades consistentemente?

A veces nos ocupamos demasiado en los detalles de la familia, el ministerio y el trabajo, y no nos tomamos tiempo para pensar en nuestras prioridades. La actividad debe ser resultado de la contemplación. Si estás demasiado ocupado para parar y pensar, probablemente estás haciendo las cosas equivocadas. Puede que no estés trabajando de acuerdo con las prioridades que profesas.

El principio de Pareto

El principio de Pareto debe su nombre a Vilfrido 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 este concepto se entienda. El líder de la clase debe dibujar dos cuadros grandes. Divide cada cuadro en un 20% y un 80%. Ahora ilustra señalando de un cuadro al otro. El 80% de las personas (señala la sección grande del primer cuadro) en una organización hacen solo el 20% del trabajo (señala la sección pequeña del segundo cuadro). El 20% de las personas (señala la sección pequeña del primer cuadro) hacen el 80% del trabajo (señala la sección grande del segundo cuadro).

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.

Las actividades de una persona podrían dividirse en cuatro categorías.[14]

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.

[14] 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).

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.

► 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 ser hecho por el 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. Los miembros del equipo 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. Este estilo de liderazgo no atrae ni desarrolla a líderes potenciales.

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

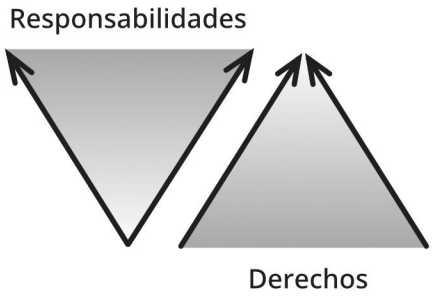
Algunas personas piensan que el líder tiene muchos privilegios. Creen que su autoridad le permite hacer lo que quiera. La realidad es que el líder sacrifica sus derechos para que el grupo tenga éxito. El líder no tiene éxito si el grupo no tiene éxito.

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, puede tomar decisiones más importantes en la organización; pero renuncia a privilegios personales. Este proceso se ha ilustrado con este diagrama. En la parte inferior del diagrama, una persona tiene una pequeña cantidad de responsabilidad pero muchos derechos, porque puede decidir cuánto comprometerse. A medida que aumentan sus responsabilidades, disminuyen sus derechos personales.



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 una ocupación en medicina o enseñanza a un nivel alto debe pasar años estudiando. No puede gastar su tiempo y dinero como lo hacen otros. Se pierde de muchos eventos de entretenimiento y recreación. Incluso puede privarse de 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.

► Discutan 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.[15]

Practica tus prioridades con determinación. "Antes de que algo se convierta en un hábito, primero debe practicarse como una disciplina".[16]

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.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de esta lección?

[15] John Maxwell, *For Everything You Gain, You Give Up Something: Lesson #22 from Leadership Gold* (Nashville: Thomas Nelson, 2012)
[16] 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 declaraciones resumidas 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. Haz una lista de algunos de los problemas con el 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 no pueden crecer ni desarrollarse. La mayoría de las veces están limitados por sus propias perspectivas y decisiones. Estos límites pueden impedirles ser promovidos a puestos más altos o pueden evitar que se desempeñen bien en sus puestos actuales.

El problema es que una organización no mejora a menos que sus líderes mejoren. Una organización alcanza sus límites cuando los líderes alcanzan sus límites. La organización no puede extender sus límites hasta que los líderes encuentren maneras de desarrollarse a sí mismos.

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

Caleb 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, Tomás culpa a otros por los fracasos en su organización, espera que otros tomen decisiones que él debería tomar y piensa que no es responsable de lograr que la organización tenga éxito. Él explica que el fracaso de su organización es el resultado de factores fuera de su control.

Sara no está dispuesta a desarrollarse. Niega sus defectos y se enfada si alguien cuestiona su competencia.

Mark está satisfecho con su organización, no ve la necesidad de mejorar y no considerará hacer ningún cambio. Su organización se volverá ineficaz a medida que el mundo cambie.

Felipe 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

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

Pablo tiene un carácter débil. Cuando está bajo estrés, hace promesas que no puede cumplir, gasta fondos designados para otros propósitos, falta a citas y miente. Su equipo a veces se siente avergonzado por su reputación.

Cada uno de estos líderes pronto alcanza el límite de su potencial. No pueden convertirse en mejores líderes hasta que enfrenten y eliminen sus limitaciones personales. Si no están dispuestos a cambiar, sus organizaciones no podrán mejorar hasta que estos líderes sean removidos.

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

Saúl - Un líder limitado

Saúl comenzó bien como rey de Israel. Era humilde y se consideraba inadecuado para el cargo. Al principio, algunas personas se negaban a reconocerlo como rey.

Después de la primera victoria militar de Saúl, algunos de sus seguidores querían matar a las personas que lo habían rechazado anteriormente (1 Samuel 11:12). Saúl respondió que Dios había dado la victoria y que no era momento de venganzas (1 Samuel 11:13). Es triste que no mantuviera esta actitud por mucho tiempo.

Pronto Saúl desobedeció a Dios. Cuando el profeta lo confrontó, Saúl culpó a la gente en lugar de asumir la responsabilidad como líder (1 Samuel 15:21). El profeta le dijo a Saúl que Dios daría el reino a alguien mejor que él (1 Samuel 15:28). Dios sabía que David sería obediente.

Durante todo el reinado de Saúl, estuvo desesperado por mantener el poder. No se arrepintió ni intentó 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 al reemplazo, y habría terminado con honor. Algunos líderes antiguos y de largo plazo terminan sin honor debido a la actitud que tienen en sus últimos años, luchando por su posición cuando ya no pueden 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). El mandato fue imprudente, porque después de horas de pelea, todos estaban exhaustos. El mandato también muestra su enfoque en sí mismo. En su mente, la batalla era para él personalmente.

Saúl era tan inseguro que no podía admitir su error. Aunque las acciones de Jonatán trajeron una gran victoria, Saúl casi lo ejecuta porque Jonatán había desobedecido inconscientemente la orden de Saúl.

En otra guerra, Saúl estaba esperando que Samuel llegara para ofrecer un sacrificio público y orar por la ayuda de Dios. Pasaron los días y muchos de los hombres de Saúl se estaban

yendo por miedo. Aunque Dios solo había autorizado a los sacerdotes para hacer sacrificios, Saúl decidió hacer el sacrificio él mismo. Durante la ceremonia llegó Samuel. Reprendió a Saúl, pero Saúl le urgió a terminar la ceremonia para que el pueblo no se diera cuenta de que algo andaba mal (1 Samuel 15:30). Saúl estaba más preocupado por la opinión de la multitud que por la aprobación de Dios.

Saúl estaba celoso del éxito de otros, especialmente del de David. Pasaba gran parte de su tiempo y muchos recursos cazando a David, aunque David no le hacía daño.

Saúl era desconfiado y se quejaba de la deslealtad de su gente. Por su desconfianza, creía en mentiras sobre otras personas (1 Samuel 24:9). Escuchaba a los consejeros equivocados. Se quejaba de que todos estaban en su contra y de que nadie le proporcionaba la información que necesitaba (1 Samuel 22:8).

Jonatán, el 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 amigos muy cercanos (1 Samuel 18:1-4). La fe de Jonatán en Dios le dio confianza para lograr grandes victorias incluso después de que Saúl perdiera la fe. Tristemente, Jonatán murió en batalla debido a los errores de su padre.

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

Vemos un gran contraste entre Saúl y David. David atraía héroes, pero la gente evitaba a Saúl. Los hombres de David lo amaban tanto que algunos arriesgaban sus vidas para traerle agua de un lugar que él amaba (2 Samuel 23:15-17). Saúl a menudo se quejaba de que su gente no era lo suficientemente leal, pero desconfiaba de David, alguien que era absolutamente leal.

Descripción de los niveles de liderazgo de John Maxwell

John Maxwell describió los niveles de influencia del liderazgo.[17] 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

[17] Estos niveles se describen en John Maxwell, *Developing the Leader Within You* (Nashville: Thomas Nelson, 2005), pero las explicaciones de estos niveles no provienen completamente de la obra de Maxwell.

(1) Posición

El liderazgo de una persona puede comenzar con un puesto. Muchas personas en posiciones 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 obtener cooperación. En lugar de persuadir a las personas para que compartan sus objetivos, pueden usar incentivos como pagos o castigos para convencer a la gente de hacer lo que ellos dicen. Este estilo de liderazgo es común, pero rara vez logra los mejores resultados posibles.

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) Permiso

En este nivel, la gente 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) 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 algunos de los seguidores están convirtiéndose en líderes con una conexión personal con el líder. Ellos creen en los resultados de su liderazgo, tienen una relación personal con él y están experimentando realización personal. En este nivel, el líder debe invertir en el 20 % superior de sus personas efectivas. Debe estar formando un grupo de personas que lo ayuden a liderar.

(5) Reputación[18]

En el quinto nivel, la influencia de un líder se basa en su reputación como un gran líder. Las personas lo respetan y lo siguen incluso antes de tener una conexión personal con él.

[18] Este término es diferente del término que John Maxwell usó para este nivel de liderazgo.

Conclusión

Un líder no estará en el mismo nivel de liderazgo para todas las personas que lidera. 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 debería tener un potencial ampliado para el desarrollo del liderazgo. El nuevo puesto debería ayudar a desarrollar las habilidades que serán importantes para tu futuro.

Intenta mantener una buena relación con las personas que estás dejando. Aunque pienses que te han hecho mal, no hagas declaraciones duras hacia ellos. Probablemente volverás a tener contacto con ellos, y podrían 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 los cinco niveles de liderazgo según Collins.[19]

1. Individuo Altamente Capaz. Esta persona produce buenos resultados debido a su talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo. Puede que no esté en una posición de liderazgo, pero tiene influencia porque su trabajo es de calidad.

2. Miembro Contribuyente del Equipo. Esta persona ayuda al grupo a alcanzar sus metas y trabaja bien con el equipo. Puede que no sea el líder del grupo, pero lo influye a través de su participación.

3. Gerente Competente. Esta persona organiza a las personas y los recursos para lograr los objetivos. No estableció las metas, pero acepta las metas que fueron establecidas por un líder. Administra los recursos disponibles y trabaja dentro de su organización.

4. Líder Efectivo. El líder ayuda a las personas de la organización a desarrollar y compartir una visión. Les ayuda a establecer metas. Los motiva a comprometerse y a poner su energía en alcanzar una visión clara. No simplemente administra lo que ya existe. Asume la responsabilidad del éxito de la organización reclutando ayuda, encontrando recursos y revisando el propósito.

5. Ejecutivo de nivel 5. Esta persona tiene las características del líder de Nivel 4, pero también posee una característica muy importante adicional. Debido a su dedicación a la organización, tiene humildad personal y determinación. Construye la institución para que tenga grandeza a largo plazo.

David - Un Líder que se Desarrolló a Través de Decisiones Tempranas

David se destacó en muchos roles. Fue pastor, compositor, cantante, músico de arpa, líder de adoración, profeta, guerrero, general y rey.

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

El primer trabajo de David fue como pastor. Este no parecía un trabajo importante, pero lo preparó para cosas más grandes. Su sentido de responsabilidad era tan grande que no huía

[19] Estos niveles se describen en Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*(Nueva York: HarperBusiness, 2001), pero las explicaciones dadas aquí fueron escritas por el autor del curso.

del peligro. Dependía de Dios para tener el poder de cumplir con sus responsabilidades, y mató a un león y a un oso con la ayuda de Dios (1 Samuel 17:34-37).

Como todo líder potencial, David estaba siendo entrenado antes de saber que estaba experimentando un entrenamiento. Sus victorias lo formaron en una persona con confianza en Dios. Se convirtió en un líder que no permitía que el miedo lo detuviera para cumplir con su tarea.

Imagina cómo habría sido la vida de David si hubiera sido menos serio en proteger a las ovejas. Habría huido cuando vinieron el león o el oso. Más tarde, cuando escuchara el desafío de Goliat, ni siquiera habría considerado enfrentar al gigante.

Dios envió a Samuel a ungir a uno de los hijos de Isaí. La unción significaba que Dios lo había elegido para ser el próximo rey y que le daría ayuda especial para cumplir con ese llamado. Samuel esperaba que Dios eligiera a Eliab, pero Dios dijo: "El hombre mira la apariencia exterior, pero el Señor mira el corazón" (1 Samuel 16:7). Muchas veces Dios ha sorprendido a las personas con la persona que selecciona para el liderazgo.

Los grandes desafíos que llegaron a David en su juventud fueron oportunidades. Sin embargo, solo una persona con la actitud de David habría reconocido las oportunidades. Miles de hombres escucharon el desafío de Goliat, pero solo David lo vio como una oportunidad. Estaba motivado por la oferta de la recompensa, pero aún más luchó por la gloria de Dios (1 Samuel 17:46-47).

El liderazgo es influencia. El día que David mató a Goliat, él fue el verdadero líder del ejército, porque el ejército se movió después de su victoria (1 Samuel 17:52). Su victoria les hizo creer que ellos también podían tener victoria.

David se convirtió en soldado de Saúl. Se comportaba sabiamente, y su influencia aumentaba (1 Samuel 18:16). Aunque Saúl era un líder fracasado que trataba a David injustamente, David fue leal. Este fue un periodo que desarrolló aún más el carácter de David. A menudo, un líder potencial con fuertes habilidades es tratado mal por un líder mayor que está fracasando. El líder joven es tentado a ser impaciente y a tratar de quitarle el respeto al líder mayor.

David había sido ungido para ser el próximo rey, pero durante mucho tiempo parecía que eso no iba a suceder. Fue tentado a tomar el poder por la fuerza, pero en lugar de eso, esperó y confió en Dios.

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

David ayudaba a proteger a los agricultores y ganaderos de los ladrones (1 Samuel 25:14-16). En una ocasión, envió hombres a pedir comida a un rancho que habían protegido. Nabal, el dueño, fue irrespetuoso. Los acusó de ser siervos que habían abandonado a sus amos y se negó a darles nada. David se enojó y llevó a sus hombres para matar a Nabal. En el camino se encontró con Abigail, la esposa de Nabal, quien vino a hacer la paz. Ella le recordó que sería un pecado que él se vengara de un enemigo personal (1 Samuel 25:26). Apeló a su deseo de ser justo ante los ojos de Dios y de experimentar la bendición de Dios (1 Samuel 25:30-31). David escuchó su consejo.

Por su humildad y confianza en Dios, David se convirtió en un gran líder.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de 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. Aprenda 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 equipos deportivos entienden que el talento no es suficiente. Los miembros del equipo también deben estar motivados para dar lo mejor de sí. Inspirar al equipo a esforzarse al máximo es una parte importante del trabajo de un entrenador. La multitud de espectadores anima al equipo porque el ánimo ayuda a los jugadores a desempeñarse mejor. Si un miembro del equipo simplemente aprendiera las habilidades e hiciera su trabajo solo por recibir un pago, eso no sería suficiente para lograr la victoria.

Este principio no solo se aplica a los deportes, sino a toda organización. El éxito de una organización depende del compromiso de las personas involucradas. El verdadero compromiso significa que dedican sus habilidades y su mente para lograr que la organización tenga éxito.

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

Ilustraciones de dedicación

David trabajaba en un negocio 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 David?

Miguel 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 Miguel no intentó anotar él mismo?

Pedro trabajaba en una gasolinera, poniendo gasolina en los coches de los clientes. Cuando había muchos clientes, él literalmente corría hacia el siguiente cliente para ahorrar tiempo.

► ¿Por qué corría Pedro?

El domingo, Santiago se dio cuenta de que el tejado de la iglesia había sido dañado por la caída de un árbol. El lunes, compró material y acudió con sus herramientas para arreglar el tejado. Santiago no era dueño del edificio de la iglesia y no le pagaron por hacer este trabajo.

► ¿Por qué arregló Santiago el tejado?

Elizabeth 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 Elizabeth renunció a su descanso para limpiar el derrame?

Benjamín 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 Benjamín el retrete?

Si el dueño de un negocio es la única persona que se preocupa por su éxito, el negocio no funcionará bien. Si el pastor de la iglesia es la única persona que quiere que la iglesia tenga éxito, la iglesia fracasará. Si el entrenador es la única persona que quiere que el equipo gane, el equipo perderá.

Entender la dedicación

Que una persona sea dedicada 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 involucrados.

► ¿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.[20]

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.

---

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

Un líder debe invertir una cantidad significativa de tiempo a elevar el nivel de dedicación de su gente. Ese es uno de los trabajos más importantes del líder, y nadie más puede hacerlo tan bien como él. El líder está, o bien aumentando la dedicación de las personas, o bien obstaculizándola.

Las personas no están tan dedicadas como podrían estarlo. Los miembros de la iglesia tienen dinero disponible que no dan. Los miembros de la organización tienen tiempo, pero dicen que no están disponibles para ayudar. Los empleados de las empresas tienen 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 están dando y haciendo lo que pueden, es porque 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 incluídos 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.
- En las conversaciones, los miembros se distinguen a sí mismos de la organización.

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

Los líderes en una organización que no está bien conectada se separan de las personas de la organización. Hacen que sea difícil para las personas contactarlos y comunicarse con

ellos. Los líderes mantienen su trabajo como un misterio que la gente no puede entender. No quieren escuchar sugerencias ni quejas.

Cuando una organización es así, la voluntad del líder es la única realidad reconocida; todos los demás hechos son ignorados. Las personas sobreviven ocultando sus errores. Como no se sienten conectadas con el liderazgo, las personas temen la información y la verdad.

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

Cuando las personas no se sienten seguras dentro de la organización, tratan de protegerse a sí mismas y a otros de los cambios y del liderazgo. También se enfocan en sus propios problemas en lugar de los desafíos de la organización. Debido a que están lidiando con conflictos personales, no pueden enfocarse en 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.

Si los miembros están dejando una iglesia y uniéndose a otras iglesias, a menudo es una señal de desconexión. Generalmente, las personas no dejan una organización si realmente se sienten conectadas, aunque otra organización tenga mejores métodos y programas.

Si los jóvenes con potencial de liderazgo están dejando una organización, muchas veces es porque no están conectados. Si desean aumentar su nivel de responsabilidad, pero ven que no hay oportunidades para formar parte de la administración establecida, pueden unirse a otras organizaciones que les ofrezcan oportunidades de servicio.

Ejemplos de la Escritura

Durante el reinado del rey Salomón sobre Israel, un hombre llamado Jeroboam se rebeló contra su autoridad (1 Reyes 11:26). Debido a su rebelión, Jeroboam tuvo que huir a Egipto para evitar ser asesinado (1 Reyes 11:40). Después de la muerte de Salomón, Jeroboam regresó a Israel para ver si había una oportunidad de tomar el poder (1 Reyes 12:2). Lideró a un grupo de representantes de las tribus para hablar con el nuevo rey, Roboam, hijo de Salomón (1 Reyes 12:3-4).

Antes de responder a Jeroboam y a los representantes, el joven rey Roboam pidió consejo a los ancianos que habían servido a su padre (1 Reyes 12:6). Ellos le respondieron: "Si hoy se hace servidor de este pueblo, y les sirve y les concede su petición y les dice buenas palabras, entonces ellos serán sus siervos para siempre" (1 Reyes 12:7). Le dijeron que debía conectarse con el pueblo demostrando que se preocupaba por sus necesidades. Entonces, el pueblo vería que el reino era para ellos, y serían leales. Compartirían las metas, los problemas, las necesidades y el trabajo del reino.

Roboam no escuchó este consejo. Insensatamente, le dijo al pueblo que los trataría con dureza y que gobernaría sin preocuparse por su bienestar (1 Reyes 12:13-14). Estaba asumiendo que no tenían otra opción más que obedecerlo.

Como resultado de la respuesta de Roboam, la mayoría del pueblo se separó de él. Decidieron que el reino no les pertenecía y que debían ocuparse de sus propias necesidades (1 Reyes 12:16). Es importante entender que los miembros de una organización que no se sienten conectados se preocupan por sus propias necesidades y no por las metas de la organización. Incluso si no se van, trabajan solo para sus propios intereses.

Roboam pensó que su posición era suficiente. Creyó que su autoridad significaba que no tenía que pedir compromiso. Su respuesta ante la separación fue tratar de usar la autoridad. Aun así, no intentó entender las necesidades del pueblo. Envió a un representante para dar órdenes al pueblo, pero eso no funcionó (1 Reyes 12:18).

El pueblo se enojó, y diez tribus decidieron que era mejor seguir a Jeroboam (1 Reyes 12:20).

Roboam planeó enviar al ejército para luchar contra esas tribus, pero Dios lo detuvo (1 Reyes 12:21-24). El reino nunca volvió a estar unido.

Al final, Jeroboam llevó al pueblo a la idolatría para evitar que regresaran a Jerusalén a adorar (1 Reyes 12:26-29).

En esta situación, ¿quién fue el buen líder y quién fue el mal líder? Ambos fueron malos. La necedad de Roboam le dio una oportunidad a un líder ambicioso con mal carácter.

Jeroboam estaba dispuesto a hacer cualquier cosa para obtener poder para sí mismo, incluso apartar al pueblo de la adoración a Dios. Muchos líderes de ministerio aún usan la insatisfacción de las personas para construir su propia influencia. A menudo usan la deshonestidad, fomentan el chisme y la deslealtad, y enseñan falsas doctrinas.

Cómo establecer una conexión

> ... Tu única verdadera ventaja competitiva es tu relación con tu gente... Lo único que tu competencia nunca podrá quitarte es la relación que tienes con tu gente...[21]

Las conexiones se construyen principalmente a través de relaciones con personas individuales, no con multitudes. Un líder que quiere construir una conexión personal con su gente debe comenzar con los principios simples de la amabilidad. Debe elogiar a las personas por sus cualidades. Debe conversar con ellas sobre temas que no estén relacionados con el trabajo. Debe mostrar interés en sus familias y en sus situaciones personales. Debe tratarlas con respeto y demostrar que las valora.

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

El Instituto Dale Carnegie impartía una clase nocturna para profesionales de negocios, enseñándoles cómo ser amables y establecer conexiones con las personas. Cuando los estudiantes tomaron el examen, se sorprendieron con una pregunta. La pregunta inesperada era: "¿Cuál es el nombre de la mujer que siempre está limpiando en el vestíbulo cuando ustedes salen de clase?". Los estudiantes habían pasado junto a ella muchas veces al salir de clase para ir a casa, pero no la consideraron lo suficientemente importante como para prestarle atención, a pesar de que venían de una clase sobre cómo ser amables y establecer conexiones. Ellos habían asumido que debían usar sus nuevas habilidades solo para conectarse con personas importantes. Todo cristiano debe tratar a las personas con una amabilidad que respete su valor, y un líder debe desarrollar especialmente ese hábito.

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 ni valorar las opiniones, un líder disminuye el valor de su gente, por lo que ellos no dan lo mejor de sí.

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 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.

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 _____?"

Si piensas que la idea de una persona es buena, esa persona pensará que tú eres inteligente. A medida que las personas te ayudan con ideas, también querrán ayudarte con el trabajo. Las personas no quieren ayudar si sus ideas no son valoradas.

El líder debe tener un medio para recibir quejas e información negativa. Las personas no se comunican a menos que sientan que es seguro hacerlo. Si piensan que serán castigadas por estar en desacuerdo, no darán su opinión.

La costumbre de tener reuniones pequeñas antes de una reunión grande fomenta la dedicación. Antes de tener una reunión con todos en la que propondrás un cambio, habla con personas y grupos pequeños para conocer sus opiniones y explicar tu plan. Pregúntales qué piensan y asegúrate de escuchar con atención. Responde a sus objeciones para que esas objeciones no surjan en la reunión principal. Las personas en la reunión general no deberían sorprenderse por las decisiones del líder; deben saber qué esperar.

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.[22]

Muchas personas aceptan un servicio de baja calidad sin quejarse porque no esperan que el servicio 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.

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 una persona, no solo como un encuentro comercial. Cuando conversas con alguien sobre algo que no está relacionado con una transacción, esa persona siente que estás interactuando con él de manera 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.

---

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

► 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?

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de 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. Memoriza 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

► Discuta la siguiente afirmación. ¿Qué significa? ¿Es verdadera? ¿Por qué es importante? Nada significativo se ha logrado jamás por una persona actuando sola.

► ¿Qué es un equipo?

Un equipo no es sólo un grupo de seguidores. Un equipo es un grupo que está 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.[23] 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.

[23] John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (New York: HarperCollins Leadership, 2001). 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 un sueño.

Debilidades Potenciales de un Equipo

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 existe conflicto entre los miembros porque no siguen la misma autoridad, el equipo no es fuerte.

El interés propio es un problema cuando los miembros no someten sus propios intereses a las metas del equipo. El interés propio causa envidia y la búsqueda egoísta de posiciones. También provoca una competencia poco saludable entre los miembros.

Algunos estilos de liderazgo no construirán un equipo. Si un líder simplemente quiere ayuda para sus propios objetivos, trabaja tan bien solo que no parece necesitar el esfuerzo de otros, o siempre toma decisiones sin necesidad de discusión, no formará un equipo.

El apóstol Pablo usó la ilustración del cuerpo físico para describir la unidad de la iglesia en 1 Corintios 12. Habló sobre cómo cada miembro debe tener un entendimiento correcto de su rol. Cada uno debe ser lo que fue diseñado para ser y no sentirse inferior a otros que tienen un rol diferente. Cada uno debe valorar a los demás miembros por lo que aportan. Es perjudicial para los esfuerzos del equipo cuando los miembros individuales creen que pueden alcanzar las metas del equipo sin ayuda de nadie más.

El principio del eslabón más débil

La fuerza de una cadena es tan grande como la fuerza de su eslabón más débil. De igual manera, la fuerza de un equipo está limitada por su miembro más débil.

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

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

Si una persona no puede cumplir con las responsabilidades de su posición:

- Los otros miembros del equipo no pueden desempeñarse tan bien.
- Los otros miembros del equipo comienzan a resentir al eslabón débil.
- El equipo pierde confianza en el líder porque él no corrige el problema.
- El equipo baja sus expectativas sobre lo que puede lograr.

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

Algunos tipos de trabajo pueden ser realizados por personas que no tienen roles específicos. En esos casos, el principio del eslabón débil no aplica. Por ejemplo, si estás tratando de empujar un camión que está atascado en el lodo, todos los que ayudan pueden empujar juntos, y el más fuerte no está limitado por el más débil. Una situación similar sería la cosecha en un campo. Las personas lentas no obstaculizan a las rápidas; y si necesitas más ayuda, puedes agregar más personas.

El principio del eslabón débil aplica en situaciones donde los individuos ocupan roles necesarios.

El cuello de botella

Cuando una botella o jarra llena de líquido se voltea, el líquido no cae inmediatamente. El flujo está limitado por el tamaño del cuello. De manera similar, en muchas organizaciones hay actividades y programas que se retrasan porque deben esperar a que una persona específica haga su trabajo.

Una ilustración de un cuello de botella en un equipo de trabajo: si varios albañiles están esperando a que un hombre mezcle el mortero, nadie puede trabajar porque él es lento.

► ¿Qué otros tipos de trabajo puedes pensar que podrían 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 podrirán pronto. Este fenómeno ilustra los efectos de las actitudes. Las buenas actitudes y las malas actitudes afectan a los demás, pero las malas actitudes tienen el mayor impacto.

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

Al reclutar a un miembro del equipo, busca más la actitud que la habilidad. Una persona con la actitud correcta puede ser capacitada y motivada, pero una persona con una mala actitud

no puede. No reclutes a una persona con mala actitud pensando que podrás cambiarla. Un miembro del equipo que tenga una mala actitud debe ser removido si no cambia.

Reconocer al alborotador habitual

Los alborotadores intentan ganar 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.

Una lección de las Escrituras

Absalón fue un hijo del rey David. Era apuesto y popular en la nación. Cuando la gente llegaba a la capital con problemas, él decía: "¡Quién me nombrara juez en la tierra! Entonces todo hombre que tuviera pleito o causa alguna podría venir a mí y yo le haría justicia" (2 Samuel 15:3-4). La gente comenzó a sentir que todo sería mejor si Absalón fuera rey.

Absalón podría haber usado sus habilidades para ayudar al rey a resolver problemas. En cambio, 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 las personas tengan una buena manera de comunicar sus preocupaciones.

Miles de hombres se unieron a la rebelión de Absalón, incluso algunos 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.

El principio del banquillo

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

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? Describe una función y un tipo de persona que podría añadirse al banquillo.

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?

Al reclutar para un puesto, considera qué tipo de persona necesita ese puesto. Maxwell describió estos tipos opuestos de personas:[24]

Alguien que interactúa directamente con el público mientras trabaja	Alguien que no es visto por el público mientras trabaja.
Alguien que puede hacer muchos tipos de trabajo, pero no necesariamente es un experto.	Alguien muy capacitado y calificado en un tipo de trabajo que otros no pueden hacer
Alguien que es bueno produciendo.	Alguien que es bueno manteniendo lo que ya se ha producido.
Alguien que disfruta comunicarse con las personas en persona.	Alguien que prefiere trabajar con computadoras u otros equipos en lugar de interactuar con personas
Un líder.	Un colaborador.
Un experto.	Un aprendiz.
Alguien que piensa en ideas prácticas.	Alguien que piensa en conceptos y teorías.
Alguien que requiere supervisión constante.	Alguien que trabaja bien sin supervisión.
Alguien que trabaja bien en equipo.	Alguien que es más productivo trabajando solo.
Alguien con compromiso a corto plazo.	Alguien con compromiso a largo plazo.

[24] Adaptado de John Maxwell, *Developing the Leader within You* (Nashville: Thomas Nelson, 2005), 188

Pasos para el trabajo en equipo

John Maxwell enseña que los líderes deben invertir en sus equipos de las siguientes maneras:[25]

1. Toma la decisión de crear un equipo — así comienza la inversión.
2. Reúne 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 crea 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.

Liderando a 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.

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.

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.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de esta lección?

[25] Esta lista fue adaptada de John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (New York: HarperCollins Leadership, 2001).

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 un 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 declaraciones resumidas 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, incluyendo iglesias, nunca han pasado por un proceso de reflexión sobre su propósito porque les parece que su propósito es obvio. Con base en ese propósito asumido, les parece evidente que deben realizar ciertas actividades. Sus metas son simplemente tener éxito en esas actividades.

Los administradores tratan de hacer bien el trabajo, pero los líderes deben pensar en qué trabajo necesita hacerse. Es importante hacer las cosas de la manera correcta, pero primero debemos asegurarnos de estar haciendo las cosas correctas. Un pastor no debe ser solo un administrador, sino un líder.

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

Una iglesia puede asumir que existe para tener buenos servicios de adoración, cuidar a sus miembros y evangelizar a la comunidad. Sin embargo, muchas iglesias no planifican de manera intencional cómo lograr esas cosas.

Una organización debe pasar por un proceso de desarrollo que incluya mucha autoevaluación. Estas son algunas preguntas importantes que deben responderse.

- ¿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. Descubrir los valores
2. Comprender el propósito
3. Compartir la visión
4. Establecer metas
5. Planificar la estrategia
6. Tomar acción
7. Experimentar 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. Después de lograr un objetivo o enfrentar un fracaso, la organización debe volver a examinar sus valores y propósito, aclarar su visión, establecer nuevas metas y planificar nuevas estrategias.

► ¿Por qué muchas organizaciones nunca explican su propósito?

Etapa 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 estarán basados en el respeto por 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 para alcanzar las metas. No es suficiente lograr los objetivos; estos deben alcanzarse de una manera adecuada. Por ejemplo, una persona no debería sentirse satisfecha por ganar un juego si ganó haciendo trampa. Una persona que desea el gozo de una victoria verdadera no hace trampa, porque la victoria real se gana, no se roba.

► Piensa en un objetivo que tengas. ¿Por qué es importante estar satisfecho por la forma en que alcanzas 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.

Las personas no deben enumerar valores particulares solo porque piensen que esos valores generan buenos resultados. Si las personas afirman valores por esa razón, eventualmente cambiarán a otros valores si creen que podrían 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".[26] La organización debe demostrar sus valores en todo lo que hace, de forma auténtica y coherente. La organización debe cambiar sus metas y acciones cuando estas se vuelvan inconsistentes con sus valores.

> "El éxito no puede venir de [hombres que se quedan quietos]. Los métodos cambian, y los hombres deben cambiar con ellos".
>
> - James Cash Penney

Todos en una organización, no solo los líderes, deben creer y seguir los valores. 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.

La consistencia en una organización no significa que no haya flexibilidad ni variedad. Si las personas tienen compromiso, pueden tener variedad en casi todo excepto en los valores. La consistencia 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.

Collins y Porras estudiaron empresas que mantuvieron su fortaleza durante un largo período mientras otras similares declinaban. Llamaron a las mejores empresas "empresas visionarias".[27] Estas son algunas maneras en que las empresas visionarias se diferencian de las empresas en declive.

1. Una empresa visionaria enseña a sus empleados sus valores fundamentales tan profundamente que estos crean una cultura fuerte en toda la empresa.

[26] Jim Collins y Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 2004), XX
[27] Ibíd., 71

2. Una empresa visionaria selecciona cuidadosamente a las personas para puestos gerenciales que estén comprometidas con sus valores fundamentales.
3. Una empresa visionaria exige que todos en el equipo practiquen consistentemente sus valores fundamentales.

Todas las acciones y políticas de una empresa deben demostrar sus valores. Para ello, la organización debe encontrar maneras de:

- Explicar los valores fundamentales.
- Enseñar aplicaciones de los valores fundamentales.
- Observar las prácticas del equipo y proporcionar retroalimentación y corrección

Etapa 2: Entendimiento del propósito

El propósito de una organización se basa en sus valores fundamentales. El propósito no tiene que ser único ni diferente al de otras organizaciones.

El propósito guía e inspira la excelencia. Una organización debe evaluarse según qué tan bien está cumpliendo su propósito.

A diferencia de las metas, que se logran y luego se reemplazan, el propósito es inmutable. A veces una organización cambiará la manera en que cumple su propósito. Debe adaptarse a las necesidades cambiantes para mantener su propósito original.

En el pasado, la música se grababa en dispositivos diferentes a los que usamos ahora. La tecnología avanzada desarrolló nuevas formas de reproducir música. Si una empresa continuara vendiendo esos dispositivos antiguos, pocas personas los comprarían. Pero si el propósito de una empresa es proveer música, lo hará usando la tecnología más nueva. De igual manera, cada empresa y cada ministerio deben adaptar sus métodos para seguir cumpliendo su propósito.

A veces una organización no puede hacer los cambios necesarios para servir de una nueva manera. Un edificio de iglesia estaba ubicado en un vecindario que estaba cambiando. Muchas personas pobres de varios grupos étnicos se mudaban al vecindario. La gente de la iglesia no sabía cómo evangelizar a la nueva población. Debido a que la iglesia no tenía un propósito que les diera visión para el vecindario, vendieron el edificio y trasladaron 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".[28] 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.

Etapa 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 de una organización porque muestran cómo los valores deben afectar 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".[29]

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 compañía 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 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?

---

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

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

Estableciendo la Gran Meta

La organización tendrá metas pequeñas y a corto plazo; pero una vez que los valores, propósito y visión estén claros, el líder debe establecer una gran meta que inspire y motive a la organización.

La gran meta puede ser algo que tome varios años lograr. Debe ser tan grande y desafiante que requiera un alto nivel de trabajo en equipo, energía y estrategia. La meta no debe ser tan alta que el equipo realmente piense que es imposible, porque entonces no sería una verdadera meta. Sin embargo, debe ser lo suficientemente alta como para representar un gran éxito que requiera un gran esfuerzo. Personas fuera de la organización pueden pensar que la meta es imposible, pero debe ser algo que un equipo motivado considere posible.

La gran meta debe ser fácil de entender para todos. Debe estar escrita y ser enfatizada. No es solo un sueño, sino una expectativa real.

La gran meta debe unificar a la organización. No debe ser impuesta de repente por los líderes. Debe surgir después de mucha discusión para que las personas comprometidas realmente crean que es la meta adecuada.

Cuando la meta se logra, ya no cumple la función de motivar y guiar la actividad. Debe establecerse una nueva meta. Los líderes deben estar preparados para dirigir el proceso de establecer una nueva meta

Etapa 5: Estrategia de planificación

La estrategia es un plan de acción que logrará un objetivo particular. La estrategia debe basarse en:

- Una comprensión realista de las circunstancias
- Los recursos y habilidades disponibles
- Metas razonables, pero desafiantes

El trabajo de planear una estrategia también incluye establecer políticas. Las personas de una organización necesitan seguir patrones que demuestren los valores de la organización y logren su propósito. De lo contrario, no habrá calidad consistente.

Una iglesia debe capacitar a las personas sobre cómo recibir a los visitantes, cómo orar con quienes buscan a Dios, cómo discipular a los nuevos convertidos, cómo responder a las necesidades financieras de alguien en la congregación y muchas otras prácticas. Si una iglesia no discute estas responsabilidades y decide un buen plan, no se harán bien.

La definición de metas viene antes que la estrategia, pero las metas se ajustarán mientras se planifica la estrategia. La estrategia también se ajustará durante la acción, conforme se observen los efectos de lo que se hace. Es raro que una estrategia sea tan perfecta que no necesite revisión. Persistir en una dirección equivocada es un error peor que empezar en una dirección equivocada.

Los grandes cambios en la estrategia pueden ser costosos en tiempo, esfuerzo y recursos. Por eso, es importante planear la mejor estrategia posible lo antes posible. Es prudente probar una idea de estrategia a pequeña escala—para saber si funcionará o no—antes de invertir más en esa estrategia. Es mejor invertir en estrategias que ya hayan demostrado éxito.

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 se entrenan para un propósito, pero pasan la mayor parte del tiempo haciendo otras cosas. Un ejército tiene dificultad para encontrar un propósito cuando no está en guerra. A menudo multiplica reglas y políticas que mantienen ocupadas a las personas sin un propósito claro.

Una iglesia debe tener un propósito claro. Sin uno, puede volverse preocupada por desarrollar reglas, políticas y procedimientos.

Etapa 6: Actuar

La acción debe seguir la estrategia planificada. La acción incluye reclutar ayuda, realizar el trabajo, administrar actividades, ajustar continuamente los métodos, mantener a las personas motivadas y observar la efectividad.

Una organización misionera financiaba a cientos de iglesias en varios países. Los líderes de la organización comenzaron a reflexionar sobre los valores de la organización. Se dieron cuenta de que la organización había sido formada por personas que llevaban el evangelio a quienes aún no lo habían recibido. Los líderes entendieron que difundir el evangelio era su valor principal, y enviar el evangelio a nuevos lugares era su propósito. Decidieron establecer nuevas metas y planear nuevas acciones. En lugar de apoyar iglesias establecidas, planearon enfocarse en reclutar y enviar misioneros a nuevos lugares.

Etapa 7: Experimentar los logros

El logro no es solo tener éxito en una gran meta. El logro también es el éxito de muchas metas en el camino. Cualquier progreso visible hacia la visión es un logro.

Un equipo de cristianos compartió el evangelio con personas que eran adictas a las drogas o al alcohol. Varias fueron convertidas. Asistían a diferentes iglesias, pero tenían dificultad para encontrar una que los entendiera 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 planear actividades y programas que satisfagan las necesidades espirituales de los adictos y exadictos.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de esta lección?

Cinco Declaraciones Resumidas

1. El proceso de desarrollo organizacional tiene estas etapas: descubrir valores, realizar el propósito, compartir la visión, establecer metas, planificar la estrategia, tomar acción y experimentar el 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 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 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".[30] El líder debe asegurar que haya un futuro para la organización preparando a la organización para 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?

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

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

organización que triunfa debe cambiar para tener éxito a un nivel superior. No todo cambio es una mejora, pero sin cambio no hay mejora.

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.

> "La innovación es la diferencia entre un líder y un seguidor".
>
> - Steve Jobs

► ¿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). Ezequías había fallado en preparar a su nación para el futuro.

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 también cambios, pero no son cambios buenos.

No hagas cambios solo por el hecho de cambiar. Más bien, haz cambios que ayuden a la organización a alcanzar una meta. La mayoría de las personas en una organización esperan que un nuevo líder haga mejoras. Cuando el nuevo líder hace los cambios necesarios, la gente gana confianza en su capacidad para liderar. A medida que él hace cambios más difíciles y esos cambios tienen buenos resultados, aumenta la confianza de las personas.

Los cambios más significativos ocurren cuando una organización clarifica sus valores y propósito, y luego revisa sus metas y estrategia. Esto es un proceso. Si se hace demasiado rápido, muchas personas no cooperarán. No puede hacerse solo por 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 hacer cambios en sus presupuestos, para gastar dinero en gastos más importantes y ser más efectivas. Muchas veces, el gasto actual de una organización no es consistente con las prioridades que la organización dice tener. Un presupuesto muestra las prioridades reales de una organización. Si una organización cambia, se harán grandes cambios en su presupuesto.

► ¿Por qué el gasto muestra las verdaderas prioridades de una organización?

Comprender las condiciones

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

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.

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".[31]

Al desarrollar la estrategia, considere: "¿Cómo deberían cambiar nuestro pensamiento, métodos, entrenamiento y habilidades debido a cómo han cambiado o están cambiando las circunstancias?".

Al desarrollar la visión, haga esta pregunta: "Si tuviera toda la ayuda y el dinero que necesita, ¿qué querría lograr?". Si no tiene una respuesta, entonces no tiene 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 a los cambios 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".

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

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

- "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 está siendo descartado
- Temen nuevos problemas que puedan surgir
- Están cómodos con sus circunstancias actuales
- Se les pide hacer algo fuera de su área de habilidad
- Resisten compromisos o sacrificios adicionales
- Tienen apego emocional o religioso a las prácticas antiguas

► ¿Cuáles de estas causas de resistencia has visto en otros o sentido en ti mismo?

Preparando a las personas para el cambio

Un buen líder guía a las personas a través del cambio con los mejores resultados y el menor daño posible. Así como si llevaras al grupo en un viaje, investiga para poder explicarles qué esperar. Está preparado.

Entendiendo cómo el cambio afecta a las personas [32]

Cómo afecta el cambio a las personas	Cómo apoyarlos
Las personas carecen de confianza al enfrentar el cambio.	Ayúdales a sentirse preparados.
Las personas se sienten solas, aun cuando todos los demás estén atravesando el mismo cambio. Pueden tender a proteger sus propios intereses y hacer planes en secreto.	Ayúdales a trabajar juntos y compartir ideas para que no se sientan solos.

[32] Esta tabla de información está revisada a partir de Ken Blanchard y Phil Hodges, The Servant Leader (Nashville, TN: Thomas Nelson, 2003), pp. 66-67.

Las personas piensan primero en lo que van a perder.	Permíteles hablar sobre lo que creen que perderán. No finjas que las pérdidas son insignificantes o no reales.
Las personas se preocupan de que los cambios ocurran más rápido de lo que pueden manejar.	Prepáralos con capacitación y apoyo. Programe los cambios para que no ocurran de forma demasiado repentina.
Diferentes personas estarán en distintos niveles de preparación para el cambio.	No juzgues rápidamente a las personas que necesitan diferentes seguridades.
Las personas tienden a volver a sus viejas costumbres si los cambios no se implementan y mantienen de forma constante	Ayúdales a continuar en la dirección correcta.

Preparando al equipo central para el cambio

Antes de considerar grandes cambios, el equipo principal de la organización debe ser guiado a través de los pasos para descubrir los valores y el propósito de la organización. Las conclusiones deben ser puestas por escrito. Los valores y el propósito de la organización deben guiar todos los cambios.

El equipo central debe estar unido en su comprensión y compromiso con los valores, propósito y metas de la organización. Estos no pueden ser simplemente las ideas o deseos de un líder individual.

Transición desde el pasado

Es importante mostrar respeto por la historia de la organización mientras se lidera hacia el futuro. Nunca actúes como si todo lo hecho antes fuera inútil. En cambio, expresa tu aprecio por los logros del pasado. Muestra cómo el desarrollo futuro se construirá sobre lo que ya se ha logrado.

Valoras el progreso y la eficiencia, y por eso estás haciendo cambios. Pero también debes valorar la comunión que la organización ha compartido. Reconoce las relaciones que se han creado gracias a las actividades pasadas y al esfuerzo de los líderes anteriores.

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

Manteniendo la confianza y seguridad de tu gente

Recuerda que la credibilidad personal del líder es el factor principal para la aceptación de una visión por parte de la gente. Las personas no se convencen de un plan a menos que confíen en el líder. Mantén su confianza actuando siempre con integridad. Nunca los engañes ni 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 solo que tiene buen carácter, sino que es capaz de liderar bien. Hay buenas personas que no pueden liderar, y hay personas con fuertes habilidades cuyo carácter no es confiable.

La gente necesita saber que al líder le importan las cosas que a ellos les importan. Si piensan que no le importa, intentarán protegerse resistiendo un cambio próximo y ocultando sus opiniones y acciones.

Nota especial sobre emergencias

La mayoría de los cambios permanentes no deben hacerse en respuesta a una emergencia. En una situación de emergencia, tómese el tiempo para evaluar la situación con precisión

- ¿Cuál es la verdadera amenaza?
- ¿Qué está en peligro?
- ¿Qué no está en peligro?
- ¿Qué ayuda está disponible?

Encuentra una respuesta inmediata que evite que la amenaza cause daño. Evita hacer cambios grandes, repentinos y permanentes en reacción a una emergencia. Manten la organización tranquila durante la emergencia y la respuesta a la misma.

Implementando 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".[33]

El trabajo del líder no es administrar cada detalle de la organización. Si lo hace, (1) impedirá el desarrollo de líderes que podrían ayudarle 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.

---

[33] Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012), 118

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".[34]

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 ayudarle a ponerlos en práctica.

El gasto de una organización muestra sus prioridades. El propósito declarado no es el propósito real a menos que el presupuesto sea consistente con él. Cuando se hacen cambios significativos en una organización, siempre habrá cambios en el presupuesto. "Los líderes efectivos prestan una atención personal intensiva al presupuesto porque ahí es donde se reflejan las verdaderas convicciones de la organización".[35]

► ¿Cómo resumirías lo que esta sección enseña sobre el trabajo del líder?

Utilizando el ímpetu

El ímpetu es el movimiento continuo hacia adelante que viene de un empuje previo. Cuando hablamos de ímpetu en una organización, significa que las personas están listas para seguir cambiando y progresando debido a un éxito reciente.

Como líder, considera qué ímpetu tiene la organización a partir de éxitos que ocurrieron antes de que llegaras. ¿Cómo puedes usarlo y aumentarlo?

Reflexiona sobre cómo convertir los éxitos actuales en ímpetu. ¿Cómo puedes usar un éxito reciente para motivar a las personas a realizar otro esfuerzo?

Nunca asumas que el ímpetu se sostiene por sí mismo: guíalo y aliméntalo con nuevos éxitos. Planea y programa intencionalmente momentos para dirigir, animar y aprovechar el ímpetu. Celebra los éxitos de la organización, asegurándote de que todos en la organización los conozcan. Asegúrate de dar crédito generoso a las personas que contribuyeron al éxito de alguna manera.

► ¿Cuáles son los factores que motivan a tu gente? ¿Qué les da sentido de ímpetu?

► ¿Qué limita las expectativas de las personas y sofoca el entusiasmo? ¿Qué cosas hacen que las personas sientan que no pueden tener éxito?

[34] Ibíd, 121
[35] Ibíd, 120

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de esta lección?

Cinco Declaraciones Resumidas

1. Las organizaciones deben cambiar sus metas, estrategias y acciones para responder a las necesidades de un mundo cambiante.
2. El líder debe asegurarse de que haya un futuro para la organización preparando a la organización para el futuro.
3. Los valores y el propósito de la organización deben guiar todos los cambios.
4. Las personas no se convencen de un plan a menos que confíen en el líder.
5. Un buen líder conduce a las personas a través del cambio con los mejores resultados y el menor daño posible.

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

Líderes que se niegan a formar a otros líderes

La influencia de muchos líderes se basa en su carisma personal. Su influencia no puede ir más allá de su presencia. Dirigen personalmente todo lo que sucede en la organización. No desarrollan una estructura de liderazgo, y parecen incapaces de formar a otros líderes que apoyen una visión compartida. A veces parecen ser líderes fuertes porque tienen tanto control sobre su organización, pero su organización no puede crecer más allá de cierto punto.

Un joven líder obtuvo poder sobre una nación. Quería mantener el poder absoluto y asegurarse de que nadie compitiera con él. Para aprender cómo hacer esto, fue a visitar a un líder viejo que había sido dictador de una nación durante mucho tiempo. Le preguntó: "¿Cómo te aseguras de que nadie más alguna vez tome tu poder?". Caminaban juntos por un campo donde crecían algunas malezas. El dictador viejo tenía un bastón, y mientras caminaban entre las malezas, el dictador derribaba las más altas. Después de observar por unos minutos, el joven líder dijo: "Entiendo".

► ¿Cuál fue la lección que el líder viejo le dio al joven líder?

Algunos líderes no quieren ayudantes que tengan ideas y capacidad de liderazgo. Solo quieren personas que sigan sus órdenes.

> Los líderes egoístas que están adictos al poder y al reconocimiento, y que temen perder su posición, no suelen dedicar tiempo ni esfuerzo en formar a sus reemplazos.[36]

Estos líderes crean un ambiente donde no se desarrollan nuevos líderes. Solo hay un líder y sus ayudantes. La organización no desarrolla departamentos ni programas que requieran líderes adicionales. Los jóvenes con fuertes habilidades de liderazgo suelen abandonar la organización para buscar un lugar con oportunidades

La necesidad de desarrollar líderes

Se necesitan nuevos líderes por dos razones: (1) para prepararse para futuros cargos de liderazgo y (2) para expandir 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

[36] Ken Blanchard y Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 18

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, 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 prosperando después de que un líder termina su gestión, significa que ese líder no cumplió completamente 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.

Los nuevos líderes también deben ser desarrollados 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. Debido a que el líder tiene limitaciones, la gente tendrá que esperar por él 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 (Éxodo 18). 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?

Reconociendo 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 ser personas que toman la iniciativa, influyen en otros, construyen relaciones, unen a las personas, aportan valor, aprovechan oportunidades y cumplen metas.[37] Cuando busques un líder potencial, no solo busques a alguien que no tenga debilidades graves; busca a alguien 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 otros líderes similares a ellos, pero un líder confiado puede atraer a líderes con habilidades que aumentan el potencial del equipo. Muchos líderes se quejan de que necesitan ayuda, pero no tienen una operación ni una visión atractivas; ni tampoco un plan para aprovechar 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 los 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.

[37] Adaptado de John Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions* (Nueva York: Center Street, 2014), 262-266

Direcciones para el desarrollo de líderes

(1) Considera la dirección de tu 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) Da prioridad al desarrollo de líderes.

Las personas son el activo más valioso de cualquier organización. Una organización puede tener edificios y otros bienes, pero ser débil porque carece de personas comprometidas con capacidad de liderazgo.

(3) Crea un entorno para que los líderes crezcan.

Da a las personas la libertad para tomar la iniciativa y tomar decisiones. Las personas serán creativas si tienen libertad. Las personas que no tienen poder para actuar o no alcanzan sus metas, o se van a otro lugar. Para empoderar a tu gente, debes definir claramente sus roles y describir el éxito. Debes proveerles recursos suficientes para que puedan realizar su trabajo.

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) Ayuda a las personas que diriges 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) Planifica 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 (3 Juan 1:10).

Un líder orgulloso e inseguro teme que su gente sea influenciada 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 para los aprendices si su líder participa con ellos y los 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. Dales un lugar para practicar.
5. Entrénalos para que mejoren.
6. Sigue aumentando sus responsabilidades.

(6) Enfócate en las personas que tienen mayor 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 realizados al agregar seguidores dependientes. Sin embargo, es mucho mejor encontrar satisfacción en formar con éxito nuevos líderes. Los líderes que reúnen seguidores en lugar de líderes se enfocan en las debilidades de las personas en lugar

de en sus fortalezas. Esperan poco compromiso de la gente y dedican su tiempo al 20% más bajo 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) Ayuda a las personas a convertirse en finalistas.

Puedes ayudar a las personas a aprender a terminar proyectos si les muestras la visión general, les das responsabilidad, les ayudas a organizar su tiempo, les proporcionas un compañero de trabajo y recompensas únicamente el trabajo terminado.[38]

(8) Ofrece a las personas las mejores oportunidades de éxito, pero no hagas el trabajo 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) Ayuda a las personas a fijar objetivos concretos.

Cuando las personas tienen responsabilidad sobre un área general, pero no tienen metas específicas, usualmente no serán productivas. Una persona sin metas específicas simplemente tratará de administrar las cosas y evitar problemas. Una descripción de puesto debe nombrar de 4 a 6 funciones específicas.

(10) Ayuda a las personas 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 estos métodos de desarrollo usó un líder para ayudarte a crecer? ¿Cuáles te habría gustado que hubieran hecho por ti? ¿Por qué?

Potencial inesperado

A veces un líder potencial no conoce su potencial. Gedeón vivió en una época en la que Israel era saqueado por sus enemigos (Jueces 6-7). 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.

[38] John Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions* (Nueva York: Center Street, 2014), 185

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 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.

Mentoría en las relaciones

La mentoría es una forma de capacitación.

En una mentoría, una persona con experiencia y conocimientos entrena a otra. Normalmente el mentor es mayor que el estudiante, 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 estudiante 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 es resultado de su 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; lo hacen juntos. Al principio, el estudiante sólo puede observar al mentor. Poco a poco, el alumno asume 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. Más bien, él 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 ya sabe lo suficiente y que no necesita oír más.

La mentoría requiere un periodo de tiempo. La duración depende de varios factores: la cantidad de conocimiento que el estudiante debe adquirir y aplicar, la variedad de situaciones para las que debe prepararse, y la cantidad de formación de carácter que debe

desarrollarse. 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 mentoría 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 mentoría 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 (1 Timoteo 1:2, 18).

Alguna forma de mentoría es importante para un líder en desarrollo. Puede aprender mucho del estudio personal, la observación de otros y de profesores. Sin embargo, la mentoría personal prepara de manera única a un líder en desarrollo para tener éxito.

Preguntas para el desarrollo continuo de los líderes

Un líder que desea desarrollar continuamente a otros líderes debe hacerles estas preguntas de manera habitual. Las preguntas pueden discutirse todas en una sola reunión, o algunas seleccionadas pueden usarse en conversaciones en distintos momentos.

- ¿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 elogie a los miembros de su equipo en su audiencia).

Conclusión

Un espectador fue a una competencia deportiva y regresó a casa con una foto de los atletas. Tenía un recuerdo. Un atleta fue a una competencia deportiva y ganó. Regresó a casa con un trofeo. Un anciano fue a una competencia deportiva y vio jugar a los deportistas que él había entrenado para ganar. Él tenía un legado.

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de 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 10 "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
Cruzando culturas

Introducción

El liderazgo ministerial a menudo es intercultural. Personas de diferentes culturas se reúnen debido a la tarea de la iglesia de evangelizar al mundo y por la unidad espiritual de la iglesia.

Una persona que sirve en otra cultura suele ser considerada líder debido a su formación y estatus en la organización que la envía. Por lo tanto, una persona en el ministerio intercultural debe estudiar acerca del liderazgo.

► Si conoces una iglesia local que esté formada por más de una cultura o una iglesia que esté ministrando interculturalmente, cuenta algo sobre ella.

Una definición de liderazgo intercultural

> Dirigir de forma intercultural 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

Primero, construye una comunidad que comparta la vida en conjunto, y luego descubre 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 exista una congregación establecida. A medida que se desarrolla la congregación, debe tener todos los aspectos de la vida de una iglesia.[40] Para que eso ocurra, el equipo tendrá que actuar con intención, especialmente si el equipo está compuesto principalmente por extranjeros. El equipo no debe tener una perspectiva de "nosotros contra ellos".

¿Cómo se desarrolla la confianza? Debes ser intencional al respecto. El proceso de construir confianza implica riesgo, errores inevitables, y suficiente amor y honestidad para hacer correcciones y nutrir la relación. Sin suficiente amor y honestidad en una relación, la relación será superficial, y no se construirá mucha confianza.

► ¿Qué significaría confiar en las personas de esta manera?

---

[39] Sherwood Lingenfelter, *Leading Cross-Culturally* (Ada: Baker Academic, 2008), 117

[40] Para aprender más sobre la vida de una iglesia, recomendamos el estudio del curso Doctrina y Práctica de la Iglesia de Shepherds Global Classroom.

¿Qué significa inspirar a las personas? Inspirar a otros es más que crear sentimientos positivos. Incluye moldear actitudes y motivar acciones. La inspiración afecta lo que las personas creen. También crea una conexión emocional entre los miembros del grupo.

Una visión de fe convincente

Para el liderazgo ministerial, la visión convincente incluirá el evangelio, la vida santa, la iglesia y la evangelización. Recuerda que en la nueva cultura estas cosas tomarán formas que no te serán familiares.

La visión descrita aquí es convincente porque viene con un mandato bíblico que exige compromiso. Esta visión debe inspirar a los miembros del grupo a un compromiso profundo.

Abriendo el camino

El líder debe modelar la vida del ministerio, primero en cooperación con unas pocas personas comprometidas, y luego con otros. Debe ayudar a crear un grupo que demuestre cómo se ve la visión en la vida real.

Llamando a otros a seguir

Invita a otros a seguir la visión. Lo hace a través de relaciones personales, mentoreando a individuos, enseñando e invitando a las personas a asumir responsabilidades.

Empoderando a los que siguen

Un verdadero líder da responsabilidades a otros. Acepta los riesgos, permite la creatividad y crea oportunidades para otros dentro del grupo.

► ¿Qué observas de este enfoque de liderazgo? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles son sus dificultades?

La visión cultural del ascenso

En algunas culturas, una persona es promovida a una posición de liderazgo solo después de muchos años de participación fiel. Los líderes en una cultura dijeron que necesitaban observar a los posibles líderes durante 10 años. En estas culturas, es difícil para un recién llegado ocupar posiciones altas. Los misioneros a veces se frustran cuando intentan llenar una posición que requiere una habilidad especial, porque los líderes locales quieren usar a alguien que haya demostrado ser fiel durante mucho tiempo, en lugar de usar a una persona que sobresale en esa habilidad especial.

Aaron había trabajado como misionero durante años en una cultura donde un traductor era simplemente una persona que hacía un trabajo. Aaron siempre trataba de conseguir a la persona que pudiera hacer el mejor trabajo, incluso si no conocía a la persona desde hacía mucho tiempo.

Ahora, Aaron estaba trabajando en una cultura donde la posición de traductor era un puesto alto en una organización. Los líderes solo le permitían tener un traductor que ellos sabían que era un miembro fiel de la iglesia. A veces, Aaron 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 a menudo capacitan a jóvenes porque son ambiciosos, están listos para cambiar y son más fáciles de entrenar que las personas mayores. Sin embargo, en la mayoría de las culturas, las iglesias quieren que los líderes jóvenes muestren respeto por los líderes mayores. Los líderes jóvenes deben ser pacientes, serviciales y sensibles a las preocupaciones de los líderes mayores. Los líderes mayores deben tratar de delegar responsabilidades a los más jóvenes y permitir que el equipo de liderazgo se expanda.

► ¿Cómo podría hacerse la capacitación de una manera que respete la edad y la experiencia?

Visión cultural de las posiciones de autoridad

¿Cómo se elige a un líder? ¿Cómo mantiene su posición? Existen dos perspectivas culturales opuestas sobre el estatus de un líder.

En una visión, el líder recibe su posición debido a sus habilidades y carácter. Puede ser elegido por las personas a las que dirige. Continúa sirviendo como líder porque lidera bien. No tiene autoridad absoluta, sino que rinde cuentas a algún grupo o a un supervisor. Si llega a ser incapaz de realizar el trabajo por mala salud u otras circunstancias, se espera que renuncie. Si no lidera bien, puede ser reemplazado mediante una elección. Si comete un acto inmoral o deshonesto, no se le considera calificado para continuar como líder, especialmente en una organización cristiana.

En otro tipo de cultura, el líder recibe su posición porque ha estado involucrado en la organización durante mucho tiempo y se sabe que es leal. Es designado por unos pocos que tienen autoridad. Con el tiempo, llega a tener casi autoridad total. Puede escuchar consejos, pero nunca se anulan sus decisiones. Después de haber sido líder durante muchos años, su permanencia en el cargo no depende de qué tan bien lidere. Está más allá de la mayoría de los mecanismos de rendición de cuentas y no espera tener que responder preguntas sobre sus acciones. Incluso los actos inmorales o deshonestos pueden no causar su remoción. Aun en la vejez o con mala salud, cuando no puede hacer el trabajo, puede continuar en la posición, aunque rara vez cumpla con alguna responsabilidad. Sus seguidores no lo removerán excepto en casos extremos cuando esté completamente desacreditado.

En esta cultura, la transferencia de poder no se realiza de forma pacífica, excepto cuando el líder voluntariamente cede la posición a su heredero escogido. Si el grupo decide remover al líder en contra de su voluntad, puede resultar en acusaciones, negativa a cooperar, acciones legales, conflictos públicos y el riesgo de dividir la organización. Tristemente, las

organizaciones ministeriales a menudo han seguido el ejemplo de su cultura y han dañado gravemente su testimonio cristiano.

Jacob pastoreó una iglesia durante muchos años. En su vejez, su salud era mala. Se mudó a otra ciudad y la iglesia fue servida por tres pastores asociados. Jacob continuó manteniendo el título de pastor, aunque rara vez asistía a la iglesia.

Anás fue sumo sacerdote en Jerusalén. Después de que renunció, Caifás, su yerno, se convirtió en el nuevo sumo sacerdote. Sin embargo, Anás continuó siendo la máxima autoridad, aunque no tenía ningún cargo oficial. Cuando arrestaron a Jesús, los soldados lo llevaron primero ante Anás, no ante Caifás (Juan 18:12-13, 24).

Los misioneros de otra cultura a veces luchan por entender el concepto de autoridad dentro de una organización. No entienden por qué una persona permanece en una posición de autoridad cuando no puede desempeñar el trabajo. No entienden por qué las juntas y comités solo siguen las órdenes del líder principal.

Un líder que sirve en otra cultura debe tomarse el tiempo para aprender cómo se toman las decisiones en esa cultura. Nunca es suficiente simplemente convencer a la mayoría para votar por algo. Votar implica que la opinión de cada persona tiene el mismo valor, lo cual nadie realmente cree. Ciertas personas tienen gran influencia en toda la organización, y sus inquietudes deben ser satisfechas antes de que la organización tome una decisión.

Distancia del poder

En algunas culturas, los líderes tratan de construir relaciones con personas en todos los niveles de su organización. El dueño de una fábrica podría caminar por la fábrica hablando con los trabajadores y llamándolos por su nombre. Un líder podría 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 estaba sirviendo como presidente de una escuela bíblica en un país extranjero. Una tarde de sábado, notó que no se había cortado el césped, así que lo hizo él mismo. Pensó que su acción modelaría humildad e impresionaría a los observadores con su disposición para trabajar. Sin embargo, cuando los estudiantes y el personal se enteraron, se sintieron molestos. 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 implicaba que la organización era pequeña e insignificante porque el presidente tenía que hacer una tarea tan humilde. Con esta nueva comprensión de las expectativas culturales, Elmer cambió su comportamiento. Durante los meses siguientes, la gente lo

observó de pie en una postura autoritaria, observando mientras otras personas trabajaban.[41]

Misioneros estadounidenses que estaban de visita comían en una casa donde se había contratado a dos mujeres para cocinar. 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 ellas se sintieron incómodas. Las cocineras no comieron mucho y se levantaron de la mesa tan pronto como pudieron. Los misioneros tenían la intención de mostrar su aprecio por las cocineras, pero las mujeres no se sintieron cómodas con el honor.

Principios bíblicos a considerar

Los líderes cristianos que trabajan en otra cultura deben aplicar cuidadosamente los principios cristianos dentro de esa cultura. Sabemos que los sistemas mundanos de estatus no deben seguirse en la iglesia (Gálatas 3:28). No debemos tratar mejor a unas personas que a otras por su riqueza o posición (Santiago 2:1-4). Jesús dijo que un líder debe estar dispuesto a servir, incluso haciendo la tarea más humilde (Juan 13:14-17). Jesús a menudo sorprendía a la gente cuando no seguía las costumbres relacionadas con el estatus (Juan 4:9, Lucas 18:15-16).

Los misioneros deben dar ejemplo de amor y respeto hacia todas las personas y de disposición para servir. Sin embargo, también deben comprender y simpatizar con las preocupaciones legítimas de las personas en una cultura. Deben demostrar que respetan las costumbres establecidas y que no causarán desorden.

Moisés tuvo la oportunidad de convertirse en gobernante de la nación más poderosa del mundo en ese tiempo (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 líderes más grandes de todos los tiempos. Moisés guiaría a esos esclavos hacia la libertad, los dirigiría a través de territorio hostil durante 40 años, daría un sistema de leyes que influiría en todas las naciones civilizadas después, e implementaría una forma de adoración que duraría siglos y señalaría a Cristo.

La primera gran decisión de Moisés fue identificarse con el pueblo de Dios, rechazando las religiones falsas y los placeres pecaminosos de Egipto. Si hubiera tomado la decisión equivocada, nunca habría tenido un papel 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 fue un gran hombre, era humilde debido a su dependencia de Dios. Su deseo de conocer a Dios (Éxodo 33:18) lo calificaba 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 era para glorificarse a sí mismo.

[41] Duane Elmer, *Cross-Cultural Connections* (Downers Grove: InterVarsity Press, 2009), 167

Moisés amaba al pueblo que dirigía. En una ocasión, Dios amenazó con destruir al pueblo por su pecado, y le ofreció a Moisés convertirlo en un gran líder de otro pueblo. Moisés dijo que prefería ser juzgado en lugar de Israel antes que ser un gran líder sin ellos (Éxodo 32:32). Si un líder puede dejar fácilmente a su pueblo para ocupar un cargo 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 honores individuales son los mejores incentivos porque una persona puede ganarlos con su propio esfuerzo. Sin embargo, en muchas culturas se cree que las recompensas por los logros pertenecen al grupo. Pueden resentir y obstaculizar a una persona que trata de alcanzar metas por sí sola. No desean que se honre el logro individual. En estas culturas, puede ser mejor premiar a un grupo que pueda alcanzar objetivos como equipo.

Los japoneses tienen un dicho: "El clavo que sobresale será golpeado". Aplicado en este contexto, este dicho implica que una persona no debe buscar atención para sí misma, sino cooperar con el grupo.

Un líder que trabaja en otra cultura necesita comprender la visión de esa cultura sobre las metas y las recompensas.

Evitar la conquista cultural

La conquista cultural ocurre cuando un grupo de personas impone los valores, el idioma, las costumbres y tradiciones de su cultura sobre otro grupo, reemplazando las cualidades distintivas de ese pueblo. La conquista cultural puede ser resultado de la guerra, la opresión o la expansión de una religión — situaciones en las que extranjeros adquieren autoridad, control o influencia sobre los nacionales. Sin embargo, una cultura extranjera también puede llegar a dominar de una manera menos forzada, simplemente haciendo negocios. En esa situación, los extranjeros ganan influencia porque parecen ricos y están dispuestos a invertir en la economía local y pagar buenos salarios. Los locales se sienten motivados por el deseo de ganar el favor de los extranjeros.

En un ambiente donde una cultura está siendo dominada por otra, las posiciones anteriores de poder e influencia se debilitan. En esos tiempos, los jóvenes tienen ventaja porque aprenden nuevas habilidades. Buscando un estatus que antes no estaba accesible, pueden aceptar un trabajo (como el de traductor) porque desean trabajar con los líderes extranjeros. Debido a las conexiones y posiciones de los jóvenes, el respeto local hacia los ancianos disminuye.

Muchas personas comienzan a ver la cultura extranjera como superior a la propia y tratan de seguirla. La generación joven rechaza las costumbres antiguas. Al haber perdido el respeto por su propia cultura, muestran poco interés por la historia y los símbolos culturales de su pueblo. Intentan imitar la cultura extranjera en la forma de vestir, el habla y los valores.

Desafortunadamente, muchos misioneros han participado en la conquista cultural. Al presentar por primera vez el mensaje del evangelio a un pueblo, los misioneros a menudo han mostrado falta de respeto hacia la cultura local, dando la impresión de provenir de una cultura superior. Cuando compartían el evangelio, incluían sus propias expectativas culturales en lugar de enseñar solamente la Palabra de Dios. Para muchas personas evangelizadas, responder obedientemente al evangelio significó también rendirse a una cultura extranjera.

Evitando la conquista cultural

Los misioneros no tienen la opción de prevenir la conquista cultural a menos que sean los primeros extranjeros en impactar la cultura. En la mayoría de los lugares, los intereses comerciales extranjeros ya han comenzado la conquista cultural. Sin embargo, los misioneros no deben contribuir a la conquista cultural.

Quienes ministran en contextos interculturales deben recordar que la tarea de las misiones es plantar expresiones autóctonas (nativas, locales) de la iglesia bíblica. Una iglesia autóctona es autosuficiente, autónoma y auto-propagadora.

El desarrollo autóctono se ve obstaculizado por:

- Políticas hechas por líderes a distancia
- Énfasis en tradiciones extranjeras
- Liderazgo extranjero
- Procesos de toma de decisiones extranjeros
- Uso manipulador del dinero

Los misioneros extranjeros a menudo llegan con recursos y equipos que los líderes nacionales no tienen. Esto representa un obstáculo porque crea expectativas sobre cómo debe realizarse el trabajo y cómo será financiado.

Un misionero involucrado en la plantación de iglesias no debe ser el pastor de ninguna iglesia nueva. Si un misionero es el primer pastor, sus gastos y donaciones crean un rol que un pastor nacional no podrá llenar.

El misionero siempre debe ser visto como un extranjero que ocupa un papel único y temporal. Debe dar entrenamiento extra a personas locales que muestren crecimiento espiritual y compromiso, y uno de ellos debe pastorear la nueva iglesia.

Un pastor local debe ser sostenido financieramente por el pueblo local, y por su propio trabajo si es necesario. Si es sostenido por extranjeros, la congregación local nunca verá su responsabilidad financiera ni rendición de cuentas. Pensarán que la iglesia pertenece a la organización extranjera y no a ellos.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de 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 inicio de esta lección. Prepárate para escribirla de memoria y explicarla al comienzo de la siguiente sesión de clase.

Lección 15
Respuesta de rendimiento

El marcador

Durante cualquier competencia deportiva profesional, se exhibe un marcador grande donde todos pueden verlo. A los espectadores les gusta saber cómo va un 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 corrige 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 resolver los conflictos en la institución que no sean solucionados por la administración. Es importante que la junta, el ejecutivo y su personal compartan una comprensión común de la visión general y la definición del éxito para la organización. Algunas organizaciones han tenido problemas porque el líder y su equipo desarrollaron una visión para la organización diferente a la visión de la junta.

[42] John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (Nueva York: HarperCollins Leadership, 2001), 153-155

El ejecutivo supervisa a los demás miembros del personal de la organización, y por lo general el personal no debe recibir instrucciones directamente de la junta. El ejecutivo es responsable de ayudar al personal a tener éxito. Debe darse cuenta de que cuando informa a la junta que miembros del personal han fallado o cometido errores, está informando que él no logró liderar adecuadamente.

La junta establece políticas generales y objetivos para la organización. El ejecutivo dirige las operaciones de la organización y toma decisiones sobre cómo cumplir con los objetivos generales de la junta.

¿Qué decisiones puede tomar el ejecutivo sin consultar a la junta? Eso depende de la relación entre el ejecutivo y la junta. Si un líder ha desempeñado bien su cargo durante mucho tiempo, la junta confía en él para tomar muchas decisiones. Si toma decisiones que tienen malos resultados, la junta se preocupa y desea involucrarse en más decisiones.

Cuando un ejecutivo toma buenas decisiones que producen buenos resultados, la confianza de la junta en él aumenta. También puede incrementar esa confianza siendo siempre completamente honesto sobre las situaciones, manteniéndolos informados para que no se sorprendan con problemas, y tomándose el tiempo para escucharlos y comprenderlos.

► ¿Por qué es importante que el líder máximo de una organización rinda cuentas a una junta?

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 y 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.

El rey 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

[43] Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Colorado Springs: David C Cook, 2007), 11

siete años para que pudiera darse cuenta de que estaba sujeto al poder de Dios (Daniel 4:28-37).

Durante esos siete años, Nabucodonosor se arrastró por un campo y comió plantas. No podía funcionar como rey, pero no fue removido de su posición. Estaba en una cultura oriental donde la posición no depende de la capacidad.

Muchos siglos después, otro rey, Herodes Agripa, viajó para hablar con la gente de una región que dependía de él económicamente. Como querían ganarse su favor, lo alabaron diciendo: "¡Voz de un dios, y no de un hombre es esta!". Cuando Herodes escuchó esa alabanza, la aceptó en lugar de recordarse a sí mismo que era humano y que la alabanza no era sincera. Quería sentir que realmente era un dios. Dios lo hirió de inmediato con una enfermedad, y murió a causa de parásitos internos (Hechos 12:20-23). La ironía de este evento fue evidente para todos – el hombre que fue alabado como un dios pronto murió de una 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 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.

1. **Programada o espontánea.** Un ejemplo de felicitación programada sería un certificado. La felicitación espontánea sería una recompensa o un cumplido inesperado.
2. **Grupal o individual.** Un equipo recibe honores por su éxito. Un individuo puede ser elogiado o recompensado por su contribución específica.
3. **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.
4. **Tradicional o única.** Una bonificación salarial, un certificado o una placa son formas de 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 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.

[44] Ken Blanchard y Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (Nueva York: William Morrow, 1997), 146

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 defensivamente a las críticas. 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. Expresar su expectativa de que la persona puede hacerlo bien. Afirmar el valor de su relación con la persona.

La persona quiere entender lo que usted verdaderamente 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. Como líder, asume personalmente toda la culpa que sea posible. Expresa tu confianza continua y buenas expectativas hacia la persona que estás corrigiendo.

► Da un ejemplo de cómo podrías corregir a alguien siguiendo las instrucciones anteriores.

En una conversación para corregir una conducta equivocada, trata de abordar solo un problema en lugar de enumerar muchos errores. Si hablas de muchos problemas con el desempeño de alguien, puede concluir que no tiene valor.

No seas sarcástico. No uses las palabras "nunca" o "siempre" al describir los errores de la persona. No describas repetidamente la conducta incorrecta, excepto en la medida necesaria para que la persona la entienda.

Cuando trates con una persona con problemas (incluyendo a un líder que está por encima de ti), considera estas preguntas:

- ¿Dónde ha estado en la vida?
- ¿Qué siente con respecto a su situación?
- ¿Qué es lo que realmente desea?

Un equipo debe aprender intencionalmente de los errores y fracasos. Analicen un error juntos, no para culpar a alguien, sino para aprender de él. Después, un error no debe usarse para llevar un registro en contra de alguien.

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de esta lección?

Cinco Declaraciones Resumidas

1. El líder debe ser capaz de evaluar y corregir el rendimiento de las personas que dirige.
2. Cuando un ejecutivo toma buenas decisiones que tienen buenos resultados, la confianza de la junta directiva en él 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. Memoriza 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. Si esa impresión es favorable, ganas influencia sobre ellas. Tu efectividad en el ministerio depende de la capacidad de influir en otros, por lo tanto, es importante llegar a ser un buen comunicador.

Además, 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. Discutan lo que dice este pasaje sobre el poder de la comunicación.

Este pasaje 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 anunciar su plan de salvación (1 Corintios 1:21).

Debido al poder de la comunicación, un creyente debe utilizarla siempre con cuidado. Como orador, debe seguir la ética cristiana. Esté siempre del lado de la verdad. Nunca abogues por un plan o proyecto en el que realmente no tengas confianza. 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. Sin embargo, debes entrenarte para tener un comportamiento amable, lo sientas natural o no.

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 tu cultura indique lo contrario, da la mano con un apretón firme, mira a la persona a los ojos, pon amabilidad en tu voz y sonríe. Si un hombre está sentado, debe ponerse de pie si alguien viene a saludarlo.

► Practica estos comportamientos.

Superar el miedo a hablar en público

Uno de los mayores temores de la gente es el miedo a 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 preparó a su hijo. Cuando al niño lo pusieron a hablar, fue dominado por el miedo, apenas pudo pensar en algo que decir y se sintió humillado por su pobre desempeño.

Elección del tema del discurso

El tema debe ser consistente con la ocasión de la reunión. Pregúntate: "¿Qué espera mi audiencia de este discurso?".

El tema del discurso debe ser valioso. Pregúntate: "¿Por qué necesitan escuchar esto? ¿Cómo les ayudará?".

Necesitas credibilidad con respecto al tema. Pregúntate: "¿Por qué deberían escucharme hablar sobre esto?". Si es necesario que hables sobre un tema que conoces poco, debes investigar. Una forma rápida de investigar un tema es hablar con una persona respetada que tenga conocimiento sobre él.

El tema debe conectar con los intereses y experiencias de la audiencia. Pregúntate: "¿Por qué debería importarles? ¿Cómo puedo lograr que lo entiendan?".

Cómo hacer que un discurso sea interesante

La controversia atrae la atención, pero puede hacer que parte de la audiencia se vuelva en tu contra. Trata los temas controversiales solo cuando sea necesario por convicción, pero nunca los menciones solo para llamar la atención.

Ten cuidado al presentar material controversial que te sea nuevo. 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 que el discurso parezca centrado solo en ti.

A menudo, una participación para hablar surge de manera tan repentina que el orador no puede prepararse a fondo. Entonces debe basarse en sus experiencias y conocimientos. Un orador debe estudiar constantemente para aumentar su repertorio de material del cual crear 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 estudiante debe describir un discurso o sermón que haya presentado recientemente. Debe explicar las tácticas que usó para captar la atención. El grupo debe discutir ideas sobre cómo podrían haberse utilizado otras tácticas en el discurso. Si el tiempo lo permite, se podrían examinar varios discursos o sermones para enseñar a los estudiantes cómo usar estas tácticas.

Antes de exponer un punto importante, asegúrate de que el público está escuchando. Haz algo para llamar su atención.

No hagas ningún punto durante una distracción momentánea. Si algo interrumpe el ambiente por unos segundos, habla sobre algo que ya hayas dicho hasta que termine la interrupción, y luego recupera la atención de la audiencia.

Mientras Natán 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. Natán 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. Prepara las últimas declaraciones de tu discurso con las palabras exactas que quieres decir.
2. Resume de manera memorable lo que más quieres que la audiencia recuerde.
3. Ten un cierre conciso.
4. No te disculpes por las fallas que creas que tuvo el discurso.
5. Cierra con un desafío o llamado que despierte emociones

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

Aquí hay algunos defectos comunes en la calidad de voz:

- Hablar demasiado rápido
- Hablar demasiado lento
- Hablar demasiado fuerte
- Hablar demasiado bajo
- Murmurar (las palabras no se pronuncian con claridad suficiente para entenderse)
- Hablar en tono monótono (sin las inflexiones y expresividad adecuadas)
- Hablar con un tono artificial (parece falso o pretencioso)
- Hablar constantemente de manera agresiva

La calidad de tu voz afecta el impacto de tu mensaje. Para mejorar la calidad de tu voz:

- Habla clara y precisamente.
- Habla de manera conversacional cuando sea apropiado.
- Varía la velocidad, la fuerza, el tono y el volumen.

► Discutan ejemplos de cómo una persona debería variar estos cuatro elementos mencionados (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 ganarte 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 cada entorno. Si te alejas demasiado de lo que se espera, puede que la audiencia no te considere un orador legítimo.

Trata de entender los prejuicios de tu audiencia y no los ofendas sin un propósito. Si los enfadas por algo, pero no los convences de nada, no logras nada. No intentes corregir todos sus problemas y malentendidos en un solo discurso.

Una ilustración: Si estás vertiendo leche de un balde con una abertura ancha en una botella con una abertura estrecha, debes verter despacio y con cuidado, o la mayor parte de la leche se derramará en el suelo. De igual manera, si intentas cambiar demasiado a tu audiencia de una sola vez, no lo recibirán.

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 el llamado emocional, considera el conocimiento y la perspectiva actual de la mayoría de la audiencia y diseña tu discurso para influir en ellos.
- Anticipa las preocupaciones que tendrá la audiencia y satisfácelas:
- Construye tu argumento basándote en la razón antes de motivar con la emoción.
- Guía a la audiencia a través de los pasos para tomar una decisión. Para cambiar sus opiniones, debes ayudarlos a pensar de una manera nueva. Los pasos para una decisión son:

    1. Tomar conciencia de una dificultad
    2. Definición del problema específico
    3. Consideración de las posibles soluciones y las objeciones a las mismas
    4. Descripción de la mejor solución
    5. Planificación de la acción para lograr la solución

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.
- Conecta cada idea con la anterior o con el tema principal.
- Continúa mencionando el tema a lo largo del discurso.
- Elige el mejor orden para los puntos.
- Establece bien cada punto antes de continuar.

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

Conclusión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de 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 de manera que se obtengan 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" (Mateo 6:11).

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 una persona egoísta que toma una gran cantidad de comida aunque sabe que otros no tendrán suficiente. 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 reverenciarlo 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: "¿Proveería 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 cual acepta un puesto de liderazgo ni la razón para dar su mejor esfuerzo. Las motivaciones para el ministerio son su obligación de obedecer a Dios, su deseo de agradar a Dios y su 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.

Reflexión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de 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 creyente 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 metas no desperdicia tiempo, porque está mirando hacia el futuro. Sabe lo que quiere lograr en un periodo de años. No simplemente hace lo que tiene que hacerse hoy, sino que realiza actividades que ayudan a alcanzar la meta a largo plazo. Siempre tiene más trabajo que tiempo disponible. Cada vez que tiene algo de tiempo libre después de terminar su trabajo necesario, elige emplear ese tiempo restante de manera que produzca valor.

Una persona que quiere trabajar a un nivel alto y profesional de calidad no desperdicia tiempo porque se mejora continuamente. Busca maneras de hacer su trabajo mejor. Se toma tiempo para aprender de otras personas. Lee y estudia. Siempre tiene algo que hacer.

Un líder en desarrollo no debe desperdiciar tiempo sentándose y esperando órdenes de alguien más. No asume que no hay nada que hacer cuando no le han dicho qué hacer. Sabe que hay cosas que puede hacer para avanzar en la labor; hay alguien con quien hablar o algo que organizar, observar o inspeccionar. No pierde tiempo solo porque ya cumplió 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 ociosa no es alguien con metas a largo plazo, ni alguien que quiere trabajar a un nivel profesional alto, ni un líder que se está desarrollando con propósito.

Imagina que alguien te hace una oferta especial. Durante 30 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 30 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 dediques tiempo solo en 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 4:13-16). 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 Abraham 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 requiere tiempo — no solo tiempo dedicado a trabajar para Dios, sino también tiempo a solas en oración. Todos tienen relaciones con la familia y amigos, y deben dedicar tiempo no solo para cumplir obligaciones, sino para mostrarles a las personas que las valoran.

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.

Reflexión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de los principios sobre el tiempo?

Vestimenta

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, pero 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 pone en una habitación para esperar la examinación. Entra un hombre que lleva una camiseta con la imagen de un grupo musical impresa y pantalones sucios y desgastados. Su cabello es largo y enredado, y tiene un tatuaje en el cuello. Al principio, podrías pensar que el personal había enviado a otro paciente a la habitación. Entonces el hombre habla y dice: "Hola, soy el doctor". ¿Cómo reaccionarías?

► En la historia anterior, ¿por qué dudaría el paciente que ese hombre fuera realmente el doctor?

Las personas tienen expectativas sobre la vestimenta de un profesional. Si alguien está vestido diferente a lo que esperan, le será más difícil ganarse su confianza. Esto aplica a muchos puestos, incluyendo los de pastor y maestro. Un pastor o empresario que habla ante un grupo debería vestir tan bien como las otras personas influyentes del grupo, si es posible. Si viste de manera descuidada, parece que la reunión no es importante para él y que no se preparó.

La vestimenta es una forma de mostrar que tomas en serio lo que haces. Si te vistes para el liderazgo con la misma ropa que usas para hacer deporte, relajarte en casa o trabajar físicamente, la gente puede asumir que no consideras importante tu liderazgo.

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 ser influenciadas por ti. Como tu vestimenta es lo primero que ven, no debes vestirte de manera que reduzca tu influencia.

Reflexión

► ¿Cómo esperas cambiar tus metas o acciones a causa de los principios sobre la vestimenta?

Conclusión

En este curso aprendiste:

- Principios efectivos del liderazgo
- Requisitos bíblicos para el liderazgo
- Cómo establecer metas y desarrollar un plan de acción
- Ser responsable y rendir cuentas a las personas que lideras
- Cómo involucrar a tu equipo
- Cómo desarrollar a otros líderes
- Que el líder sirve al guiar a otros para su beneficio
- Por qué el carácter del líder es tan importante

Puede que sientas que ya has aprendido todo sobre liderazgo, pero esto es solo el comienzo. Has aprendido los principios más importantes, pero hay mucho por aprender sobre cómo aplicarlos. Debes planear ser un estudiante de por vida, aprendiendo y adaptándote en un mundo cambiante.

Tu mayor necesidad es que Dios transforme tu carácter. Nadie nace con el corazón de un líder. En cambio, nacemos con una naturaleza centrada en nosotros mismos. Cada uno de nosotros está llamado a negarse a sí mismo, tomar su cruz y seguir a Jesús (Mateo 16:24). Esto significa que debemos rendirnos completamente a él. Cuando lo hacemos, él transforma nuestro carácter y nos convierte en lo que debemos ser. Haz esta rendición completa**,** y Dios hará que tu liderazgo sea de gran beneficio para los demás.

Elaboración de la visión:
Planificación para el Crecimiento 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. La expansión es el deseo de Dios para la iglesia, excepto durante períodos inusuales de prueba o disciplina.

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 respaldan:

> 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 aún mayores que estas hará, porque Yo voy al Padre. Y todo lo que pidan en Mi nombre, lo haré, para que el Padre sea glorificado en el Hijo (Juan 14:12-13);
>
> Y les decía: "La cosecha es mucha, pero los obreros pocos; rueguen, por tanto, al Señor de la cosecha que envíe obreros a Su cosecha" (Lucas 10:2).

No pedir por la expansión de la iglesia es desobediencia. Además, cuando no pedimos, obtenemos lo que pedimos – ¡nada!

La autoridad compartida que Jesús enseñó en la Gran Comisión (y en otros pasajes) asume que Dios quiere el crecimiento de la iglesia (Mateo 28:18-20).

La venida 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 debe ser nuestro estilo de ministerio mientras dependemos del poder de Dios y esperamos el crecimiento y la expansión de la iglesia? ¿Qué debemos estar haciendo?

El crecimiento y la expansión de la iglesia normalmente ocurren mediante procesos ordenados, más que a través de experiencias dramáticas o milagrosas. Cuando los avivamientos suceden por una obra especial del Espíritu de Dios, a menos que se implementen sistemas, los resultados a largo plazo serán pequeños.

La manera ordenada en que Jesús llevó a cabo su ministerio, junto con el orden en las iglesias de Jerusalén y Antioquía y la obra misionera ordenada de Pablo, ilustran la necesidad del orden para un crecimiento duradero.

La manera ordenada en que Nehemías reconstruyó los muros rotos de Jerusalén fue necesaria para el éxito.

A continuación, se presentan las etapas progresivas de la creación de una visión (desarrollar y completar un nuevo proyecto) que el Señor me ha enseñado a través de mi experiencia ministerial y del estudio de hombres como Nehemías.

Paso 1 - Percibiendo

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 nuestro ministerio preferido; 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 - Orando

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 1:4).[45]

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).

[45] Su oración se encuentra en Nehemías 1:5-11

> 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 - Planeando

No esperes un milagro.

> Así que subí de noche por el torrente e inspeccioné la muralla (Nehemías 2:15).

"Emprende grandes cosas para Dios; espera grandes cosas de Dios", dijo William Carey. Una vez que estés seguro de la voluntad de Dios para un ministerio o proyecto en particular, comienza a hacer planes. Pero recuerda seguir orando durante la fase de planificación.

Pasos para una planificación efectiva:

1. Puede que necesites hacer un viaje exploratorio para descubrir oportunidades y desafíos potenciales.
2. Haz preguntas prácticas: ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Por qué? ¿Cómo? No des por sentado nada. 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?
    - ¿Quién asumirá la responsabilidad?
    - ¿Dónde se llevará a cabo esto?
    - ¿Cuánto costará? ¿Cómo se sostendrá a lo largo del tiempo?
    - ¿Quién será responsable del costo, del ministerio y del trabajo?
    - ¿Cuándo comenzará?
    - ¿A quién más deberíamos invitar a participar?
3. Elabora un proceso claro, paso a paso, de cómo se realizará este proyecto. Sé lo más específico posible.

    Nehemías tuvo éxito no solo porque oró y ayunó, sino porque tuvo la sabiduría de dividir un gran proyecto en porciones pequeñas y manejables.
4. Asigna tareas. Designa responsabilidades. Aclara el deber asignado a cada persona.
5. Establece metas específicas, con tiempos, lugares y deberes concretos.

Hay muchos ejemplos en las Escrituras que muestran la necesidad de la planificación:

- Noé: al construir el arca
- Moisés: especialmente al supervisar la construcción del Tabernáculo
- Josué: como estratega de guerra
- David: especialmente cuando preparó todo para la construcción del Templo
- Nehemías: cuando organizó al pueblo para reconstruir los muros derribados de Jerusalén

¡No pienses que la planificación no es necesaria solo porque un ministerio es bendecido por Dios! ¡Mientras más importante sea la misión, más importante será la planificación y la preparación!.

Paso 4 - Actuando

Una vez establecido el plan, actúe en consecuencia.

> Entonces el sumo sacerdote Eliasib se levantó con sus hermanos los sacerdotes y edificaron... (Nehemías 3:1).

Cuando hayas hecho el plan cuidadosamente, ¡entonces trabaja conforme al plan! No retrases innecesariamente. La demora puede desanimar al pueblo de Dios y debilitar tu

entusiasmo. La gracia, el poder y la providencia de Dios vendrán cuando actuemos conforme a su voluntad. Recuerda esto: el ministerio es 10% inspiración y 90% transpiración (trabajo arduo).

Como Nehemías, actúa con decisión. La acción vacilante o incierta en un líder confundirá y distraerá al pueblo de Dios.

Como Nehemías, actúa en unidad. El pueblo trabajó con un solo corazón en tareas diversas.

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 algo a quien la tiene. Dios te bendecirá con apoyo cuando pongas tu propia vida, dones, tiempo y recursos a disposición.

Como Nehemías, actúa con fe. Da los primeros pasos, aun cuando no sepas cómo proveerá el Señor para los siguientes pasos.

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 que surge de la confianza en la visión.

Como Nehemías, aguanta hasta el final y nunca te rindas. El trabajo organizado y constante es necesario. 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' (Isaías 40:31) 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 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/classic/dependent-on-gods-presence-classic/ el 25 octubre del 2024.

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 perduran: 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 de Ken Blanchard y John Maxwell.

En https://maxwellleadershipespanol.com, puede encontrar recursos de vídeo y un blog.

Registro de tareas

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	Aplicación 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.