

Liderazgo cristiano

Principios y Práctica

por

Rev. Roger L. Smalling, D.Min

© Marzo, 2005. Todos los derechos reservados por Roger Smalling.

# Prefacio

La bendición más grande que un obrero principiante puede tener es servir bajo la guía de un mentor piadoso. Pero ese privilegio es todavía muy raro.

Los principios expuestos en este libro son frutos del dolor...de observar el sufrimiento de cristianos expuestos a líderes abusivos.

Este libro lo he escrito con la esperanza de que algún día, el estudiante que haya llegado a líder, escuche que alguien le comente: *-Fue un gran privilegio conocerlo.*

# El Autor

El Dr. Roger Smalling ha trabajado en el ministerio desde 1964, cuando fue enviado a Europa como un misionero con una organización de misiones independiente. Su experiencia en liderazgo durante su carrera incluye el servicio como Líder de Campo para Francia; más tarde, como vice-director para América del Sur y líder de campo para Ecuador.

Posteriormente, mientras servía con la Iglesia Presbiteriana en América en Ecuador, el Dr. Smalling fue un instrumento en la creación de un exitoso sistema de preparación de líderes para el presbiterio nacional. Partes de este libro nacieron de ese sistema.

A la fecha, el Dr. Smalling sirve como director y fundador de *Visión R.E.A.L.* Este título es un acróstico en español para «Reforma en América Latina» y se ocupa de establecer y supervisar los centros de preparación de líderes de la región de habla hispana. También colabora con el Seminario Internacional de Miami como conferencista por toda América Latina.

Roger está casado con Dianne, su esposa desde hace más de 30 años.

# Contenido

## **Parte 1: Principios**

[CAPITULO 1: Simplicidad del liderazgo cristiano](#)

[CAPITULO 2: La virtud fundamental](#)

[CAPITULO 3: La filosofía bíblica de liderazgo cristiano](#)

[CAPITULO 4: Los peligros de las jerarquías](#)

[CAPITULO 5: Aspectos del liderazgo](#)

[CAPITULO 6: La visión](#)

[CAPITULO 7: Planificación y metas](#)

[CAPITULO 8: El pensamiento creativo](#)

[CAPITULO 9: Relaciones entre líderes cristianos](#)

## **Parte 2: Practica**

[CAPITULO 10: La comunicación con los subordinados](#)

[CAPITULO 11: Comunicación, la afirmación positiva](#)

[CAPITULO 12: Comunicación, correcciones y reproches](#)

[CAPITULO 13: Los tres martillos](#)

[CAPITULO 14: Tratando con lobos](#)

[CAPITULO 15: Gente que causa división](#)

[CAPITULO 16: Resolución de conflictos menores y diplomacia](#)

[CAPITULO 17: La toma de decisiones](#)

[CAPITULO 18: La defensa propia verbal](#)

## **Parte 3: El Mentor**

[CAPITULO 19: El corazón del mentor](#)

[CAPITULO 20: ¿Quién es competente para ser mentor?](#)

[CAPITULO 21: El pacto con el mentor](#)

[Conclusión](#)

[Apéndice: El Principio de Peter](#)

[Glosario](#)

[Bibliografía](#)

[Notas Finales](#)

# Introducción

Muchos de los libros sobre liderazgo cristiano son un compendio de elocuentes exhortaciones sobre el carácter y el compromiso como requisitos para el liderazgo. Algunos presentan un análisis detallado de las cualidades del carácter, como las que encontramos en 1 Timoteo 3. Estos libros nos llevan en forma frustrante a preguntarnos: -Ahora, ¿Qué debo hacer exactamente?

Otros libros contienen tantas técnicas prácticas de administración que no nos dejan ningún desafío espiritual, e incluso llegamos a dudar de que algunos de los motivos detrás de estas técnicas vengan de Dios.

Este libro incluye ambos aspectos. No podemos considerar el liderazgo cristiano sin tocar aspectos claves del carácter. A la vez, necesitamos las herramientas prácticas para desarrollar una visión y ministerio.

Esta es la razón por la que el libro contiene tres partes. La Parte Uno comprende capítulos que muestran las virtudes y actitudes claves en el liderazgo bíblico, en contraste con los formatos del mundo. La Parte Dos contiene los capítulos restantes que tratan de elementos prácticos y relacionales. La Parte Tres trata del corazón del liderazgo cristiano, la obra del mentor.

## ¿Qué no incluye este libro?

Este libro no intenta ser una guía completa de liderazgo cristiano. Si así fuera, debería ser un libro enorme en lugar de unos capítulos cortos. Es un suplemento breve, diseñado para estudiarlo conjuntamente con otras obras, con lo que evitamos la redundancia.

## Lecturas sugeridas

Originalmente este libro correspondía a dos cursos, con lecturas obligatorias de la obra *Liderazgo Espiritual* de Oswaldo Sanders. Por esta razón, las lecturas sugeridas de lectura constan al final de los capítulos. Decidí no quitarlas, en caso de que el lector desee hacerlas.

El libro de Sanders es excelente para desarrollar el carácter del líder. En forma muy acertada, Sanders trata de las motivaciones correctas, así como también de los requerimientos bíblicos para la vida espiritual de un líder.

Sin embargo, el libro de Sanders carece de información práctica de tipo administrativo que el estudiante necesita para practicar el liderazgo en su contexto.

# CAPITULO 1: Simplicidad del liderazgo cristiano

¡Buenas noticias! ¡El liderazgo cristiano es simple!

Esto no significa que sea fácil. Aun si seguimos todos los principios correctos, las cosas pueden salir mal y pueden desarrollarse situaciones muy tensas. El liderazgo cristiano puede ser un duro trabajo.

Por *simple* quiero decir que los principios esenciales son fáciles de comprender y simples de aplicar si tenemos la valentía moral para hacerlo.

El liderazgo cristiano no es algo misterioso para unos pocos escogidos con un don especial de sabiduría. Los principios están disponibles para todos, incluso para los que no tienen el llamado a un oficio bíblico. Estos principios influyen en los dones de las personas, con o sin títulos.

A los que Dios ha escogido para el liderazgo, Pablo les dice,

Toda la Escritura es inspirada por Dios, y útil para enseñar, para redargüir, para corregir, para instruir en justicia, a fin de que el hombre de Dios sea perfecto, enteramente preparado para toda buena obra. -2Ti. 3:16-17

El punto: Todo lo que usted necesita para ser un líder cristiano efectivo está en la Biblia. Note lo que Pablo dice *enteramente preparado*. Usted tal vez no sabe *dónde* hallar un principio en la Biblia o reconocer uno cuando lo ve, pero está *allí*.

Los paradigmas administrativos del mundo de los negocios cambian constantemente. Las organizaciones cristianas con frecuencia publican o recomiendan libros basados en estos paradigmas. ¿Por qué? Porque los cristianos fallamos en percibir el paradigma bíblico.

Si usted establece su organización o programa para lucir como los negocios del mundo, se verá obligado también aplicar los principios administrativos del mundo. Nunca podrá evitarlos completamente.

Abundan los libros que son una mezcla de principios cristianos y técnicas de administración del mundo secular. Leer estos libros causa incomodidad porque los escritores dan la impresión de que están tratando de mezclar aceite y agua; es decir, mezclando el liderazgo cristiano con prácticas de las corporaciones del mundo.

La mayoría de estos libros son escritos por empresarios retirados que lucharon por ser cristianos en el mundo de los negocios secular y lo lograron con algún grado de éxito. Luego llegan a ocupar un oficio eclesiástico en la iglesia y luego tratan de aplicar los principios de los negocios suponiendo que lo que sirve en los negocios debe ser bueno para la iglesia....ignorando las diferencias inherentes entre los dos dominios con respecto a la filosofía y sus propósitos.<sup>i[1]</sup>

## **El punto de vista bíblico del liderazgo**

La Biblia enseña UNA filosofía de liderazgo, la que Cristo resumió y modeló en Mateo 20. Los principios de servicio y sufrimiento son la base de la relación del líder con sus subordinados, en tanto que el líder muestre respeto hacia sus colegas de ministerio, considerándolos como iguales.

La filosofía del liderazgo cristiano en el mundo moderno está profundamente afectada por los actuales paradigmas de administración jerárquica. Algunos libros sobre el liderazgo cristiano son simples imitaciones, en lenguaje religioso de los negocios de la cultura norteamericana. Algunas veces los cristianos que tienen éxito en los negocios imaginan que pueden incorporar su «éxito» a la iglesia y hacer el Reino de Dios eficiente...como si la eficiencia tuviera un gran valor en el Reino de Dios.

Tales procedimientos aumentarían realmente la eficiencia de la iglesia, pero se producirían los mismos abusos que en los negocios del mundo. Debido a su mentalidad jerárquica, se ciegan a la manera en que la gente está afectada. Los árboles no les dejan ver el bosque.

Los hombres de negocio a menudo dicen: -Si dirijo mi negocio como usted dirige su iglesia, estaría en quiebra dentro de un año. A esto podemos replicar: -Si yo dirijo mi iglesia en la forma que usted dirige su negocio, terminaría con casi la misma cantidad de gente santificada que usted tiene en su negocio. Es decir, poca.

Por esta razón, dedicamos la primera parte de esta sección a las diferencias entre las filosofías del liderazgo cristiano y secular, e ilustramos cómo los cristianos algunas veces incorporan el punto de vista secular del liderazgo, para su perjuicio.

Curiosamente, algunos sectores de los negocios americanos han evolucionado inconscientemente a una filosofía más cristiana en su forma de tratar a la gente. Esto ha sucedido a través de décadas de prueba y error en el manejo del personal, para mantenerlo feliz y productivo en su lugar de trabajo.

Esto ha dado como resultado una buena literatura sobre liderazgo y técnicas de administración, escrita por hombres de negocios no cristianos que sorprendentemente consideran sus ideas como originales.

He intentado crear un curso que incorpore en forma equilibrada tanto la teoría como la práctica.

A riesgo de parecer auto contradictorio, algunas técnicas administrativas seculares aparecen en la segunda sección del curso. Estas fueron escogidas porque aplican principios cristianos y no usan la manipulación para construir relaciones. Estas no intentan endosar jerarquía autoritaria en las organizaciones cristianas. El enfoque del Reino de Dios es la gente, no los productos.

**De este capítulo aprendemos...**



- El liderazgo cristiano es fundamentalmente simple.
- La Biblia reconoce un concepto de liderazgo cristiano, enseñado y modelado por Cristo mismo.
- La Palabra de Dios es suficiente para preparar líderes cristianos efectivos.
- Las técnicas de administración pueden ser útiles si se aplican dentro del concepto cristiano de liderazgo.
- El liderazgo cristiano no es jerárquico.
- 

### **Preguntas de estudio para Capítulo 1**

1. Describe los principios esenciales del punto de vista cristiano sobre el liderazgo.
2. ¿Cómo Jesús modelaba el liderazgo cristiano?
3. Explique por qué el liderazgo cristiano no es jerárquico.

## CAPITULO 2: La virtud fundamental

West Point, universidad de preparación de los oficiales del ejército de los Estados Unidos, es conocida por su estricto código de honor. En respuesta a cualquier pregunta, los cadetes pueden dar solamente cuatro respuestas: -Sí, señor; No, señor; No sé, señor; o Sin excusa señor. Presentar excusas es prácticamente un crimen. Si una persona bajo la responsabilidad de un cadete comete un error, el cadete asume la culpa. Esto es para enseñarles la responsabilidad, el honor y sobre todo la integridad.

Uno de estos cadetes graduados fue enviado a Vietnam como un teniente. Su primera misión fue en la selva para supervisar la construcción de una pista que ya estaba en construcción. Un sargento estaba a cargo. Desafortunadamente, el teniente no sabía nada sobre pistas, y preguntó al sargento: -¿Está seguro de que la dirección de esta pista es la correcta?- El sargento le aseguró que así era. Entonces el teniente dijo: -Bien, confiaré en su criterio, continúe.

Una hora y media más tarde, un coronel que era un experto en pistas llegó y gritó: - ¿Quién es el idiota que ordenó construir esta pista en esta forma? El teniente por poco dijo: -Este sargento aquí, dijo que él sabía...etc. Pero sus palabras fueron: -Yo, señor.

El coronel miró al teniente y preguntó: -¿Por qué dio esa orden? El teniente respondió: - Sin excusa, señor.

En ese momento, el sargento se acercó con su mano levantada pidiendo permiso para hablar. El coronel aparentemente dedujo lo que había pasado y preguntó al teniente: - Usted viene de West Point, no es verdad?- El teniente contestó: -Sí, señor. El coronel miró al sargento, al teniente y dijo: -Bien, en ese caso, fue un error honesto.

Más tarde el coronel invitó al teniente a unirse a su equipo de mando. Esto representaba una promoción importante.<sup>iii[2]</sup>

Esta historia verdadera ilustra la virtud más importante del liderazgo: *La integridad*.

En las cintas grabadas de donde fue tomada esta historia, el expositor dijo que si West Point logra enseñarle a un cadete a ser un hombre completamente íntegro, también pueden hacerlo un líder sin importar su temperamento o dones naturales. En West Point están preparados para suspender a un hombre con habilidades naturales de liderazgo si no pueden infundirle integridad absoluta en su carácter.

Este concepto está tan asociado con West Point que cuando el coronel encontró un oficial con integridad absoluta, asumió que era de West Point.

¿Es esta la clase de integridad que encontramos en el liderazgo de nuestras iglesias? Si una persona conoce a un hombre íntegro, ¿Automáticamente supone que es «evangélico»? O, al inverso, ¿si le conocen como evangélico, ¿Automáticamente suponen que es una persona íntegra?

Dios quiere que sus líderes sean hombres íntegros.

Porque nuestra gloria es esta: el testimonio de nuestra conciencia, que con sencillez y sinceridad de Dios, no con sabiduría humana, sino con la gracia de Dios, nos hemos conducido en el mundo, y mucho más con vosotros. 2Co.1:12

En este texto, Pablo declara que él no tiene planes secretos. No se entrega a la politiquería ni manipula a nadie. Usted no necesita examinar el valor numérico de las letras griegas para llegar a un significado escondido. Lo que Pablo dice es eso exactamente y nada más.

Las palabras usadas para traducir «sencillez y sinceridad» en 2Co.1:12 demuestran que Pablo habla de pureza de motivos y completa devoción a un solo propósito.<sup>iii[3]</sup>

La «transparencia» de carácter es simplemente una cuestión de integridad. Cuesta tiempo y esfuerzos para desarrollarla en los candidatos para liderazgo.

La integridad está tan íntimamente relacionada con la humildad que podríamos sostener que son sinónimos. Un mejor filósofo que yo debería hacer las distinciones, si las hay. Sin embargo, estamos de acuerdo en que están unidas, inseparablemente.

La integridad es fundamental a todo liderazgo, religioso o secular. Los analistas de negocios, entre ellos, Stephen Covey, en su libro *Siete Hábitos De Personas Exitosas*, han «descubierto» recientemente la importancia de la integridad en los negocios. Este libro ha llegado a ser muy popular.<sup>iv[4]</sup>

Sin embargo, Covey nota un cambio perturbador en las actitudes hacia el carácter en el liderazgo en la cultura occidental en los últimos 200 años. Él clasifica este cambio como carácter ético versus personalidad ética.

En los primeros 150 años de la historia de los Estados Unidos, la filosofía del liderazgo enfatizaba la importancia de cualidades tales como la integridad, humildad, fidelidad, etc. Desde la segunda guerra mundial, el énfasis ha sido en los rasgos de la personalidad como la llave del éxito, más bien que en la ética. Covey indica:

«El éxito se volvió más una función de la personalidad, de la imagen pública, de las actitudes y comportamientos, habilidades y técnicas... Otras partes de la propuesta de la personalidad fueron claramente manipuladoras, incluso engañosas, animando a la gente a usar técnicas para conseguir el agrado de las otras personas.»...<sup>v[5]</sup>

Los cristianos necesitan estar conscientes de los cambios culturales como este y cuidadosamente distinguirlos de los rasgos que Jesús busca en aquellos que Él escoge para el liderazgo.

En su libro *From Good to Great, (De la Mediocridad al Excito)*, el investigador Jim Collins presenta un análisis de algunas compañías que crecieron de buenas a excelentes y se mantuvieron ahí. Collins halló una cualidad común entre los líderes de estas compañías que nada tenía que ver con el temperamento.

«Nosotros estamos sorprendidos, realmente conmocionados, al descubrir el tipo de liderazgo requerido para convertir una compañía de buena a excelente ... Sin darse a notar, serenos, reservados, incluso tímidos, estos líderes son una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional.<sup>vi[6]</sup>»

Note el punto: la cualidad clave en común entre los líderes de las compañías que se habían transformado de buenas a excelentes era la *humildad*. Él añade,

«Estos líderes canalizan sus necesidades personales hacia la gran meta de construir una compañía grande. No es que estos líderes no tengan sus propios intereses. A decir verdad, ellos son increíblemente ambiciosos, pero su ambición es primero por la institución, no por ellos mismos».vii[7]

El liderazgo que perdura no puede existir sin esta virtud. La administración, sí. La manipulación y el control, sí... pero no el liderazgo verdadero que compra la fidelidad de otros a costa del dolor propio. Esta es la integridad de Jesús. Esta es la filosofía cristiana del liderazgo. No hay otra.

## El principio de Caifás

Caifás fue un hombre que vendió su integridad por paz. Fue el sumo sacerdote que presidió el juicio de Jesús. En Juan 11:49-50 leemos:

...Vosotros no sabéis nada; ni pensáis que nos conviene que un hombre muera por el pueblo, y no que toda la nación perezca.

Según la perspectiva de Caifás, era mejor perder su integridad al condenar a un inocente que arriesgarse a una destrucción total por parte de los gobernadores romanos. ¿Estaba en lo correcto?

Sí, pero por poco tiempo. Caifás previno con éxito la intervención romana y el desastre nacional, y se debe haber considerado a sí mismo muy sabio.

Sin embargo, a la larga, fue diferente. De todos modos, los romanos vinieron y destruyeron la nación. Caifás ganó en forma pasajera, pero al final perdió todo, incluyendo su propio honor.

A simple vista, Jesús parecía perder. Fue humillado, crucificado y parecía que iba a desaparecer. ¿Quién es el Rey de Reyes hoy y dónde está Caifás?

Suponga que tiene un hombre en pecado grave en su iglesia. Usted sabe que debe disciplinarlo. Sin embargo, él es una persona muy popular, rico e influyente. Si lo disciplina, se puede producir una división en la iglesia y usted podría perder su trabajo como pastor. ¿Qué hace usted?

Este es un clásico examen de integridad. Si usted se mantiene en su posición, podría perder a corto plazo. La iglesia podría dividirse y usted perdería su trabajo. Pero Dios le dará más de lo que alguna vez haya perdido y usted no tendrá remordimientos.

## Un ejemplo final

En una reunión de mi presbiterio, el moderador pidió el reporte del comité de misiones. El secretario del comité se levantó y explicó que no tenía el reporte porque no sabía que debía traerlo a la reunión.

Inmediatamente el moderador comenzó a reprochar al secretario por su negligencia. En la parte de atrás de la asamblea, uno de los pastores se puso de pie y dijo: -Señor, soy el moderador del comité de misiones. Si hay algún error, soy el único culpable y usted puede reprocharme a mí.

El moderador le preguntó si él sabía sobre el error. Él replicó: -No Señor, pero eso no viene al caso. Estoy a cargo, y si alguna persona debe ser reprochada, esa soy yo.- El moderador desistió del punto y continuó con otros asuntos.

Yo pensé: -No me sorprende que este pastor tenga mil personas en su iglesia. Como la lámpara sobre la montaña, tal integridad no puede estar escondida.

## Conclusión

La integridad, que incluye la humildad, es la virtud fundamental del liderazgo. Sin ella, un «líder» no es más que un administrador en el mejor de los casos, y un manipulador y controlador en el peor. Aun el mundo secular nota esto.

### De este capítulo aprendemos...

- La integridad, algunas veces llamada humildad, es esencial para el liderazgo cristiano.
- Esta virtud incluye:
  - Tomar la responsabilidad por las acciones de sus subordinados.
  - Mantenerse en lo correcto aun cuando el costo sea alto, sabiendo que a la larga Dios nos recompensará.

### Preguntas de estudio para Capítulo 2

1. ¿Está de acuerdo en que la integridad es la virtud fundamental del liderazgo cristiano? Justifique su respuesta.
2. Explique el dilema del «Principio de Caifás». Dé un ejemplo de su propia experiencia.
3. ¿Cómo se podría aplicar el ejemplo del teniente de West Point en un contexto cristiano?

# CAPITULO 3: La filosofía bíblica del liderazgo

## Mt.20:20-28

En el escenario descrito en Mateo 20, la madre de Santiago y Juan, se acerca a Jesús para pedirle que haga sentar a sus hijos junto a Él en Su reino. Este episodio le dio a Jesús la oportunidad de presentar tres actitudes fundamentales en el liderazgo cristiano: el sufrimiento, la paridad y el servicio.

**El sufrimiento:** Las presiones del liderazgo son enormes. Un líder debe estar preparado para sufrir, a veces en secreto, para cumplir con su llamado.

**La paridad:** Los ministros son iguales en autoridad en el cuerpo de Cristo. Ellos se relacionan como caballeros alrededor de una mesa redonda y no como soldados de un ejército con un sin fin de rangos. El gobierno bíblico es una asociación de ministros que trabajan juntos como iguales y que se respetan mutuamente. Las complejas jerarquías autoritarias no tienen lugar en el Reino de Dios porque son carnales en su concepción y nos llevan a las mismas cosas por las que Cristo reprendió a los dos discípulos, en Mt. 20.

**El servicio:** Los líderes tienen una actitud de siervo en lugar de una actitud de jefe. Para los líderes, las personas son el todo de su trabajo y no las herramientas que pueden usar para conseguir sus propios fines.

¿Qué estaban Santiago y Juan buscando y cómo llegaron a esto? Ellos buscaban estatus y honor por medio de la manipulación. Ellos pensaban que el Reino de Dios se establecería como cualquier otro gobierno, con Jesús como gobernante supremo, seguido por una serie de personas ordenadas en rangos. Note que los dos discípulos no mencionaron para nada el *trabajo* por hacer, solamente se refirieron a los rangos.

Podemos imaginarlos maquinando: -Sabes, Jesús puede ser un poco duro con nosotros algunas veces. Sin embargo, Él es muy gentil con las mujeres. Veamos si podemos conseguir que mamá hable con Él, y tal vez ella tenga éxito y consiga un mejor trato para nosotros.

Esto es manipulación y politiquería, procedimientos típicos en el mundo. Note que Jesús no los reprende por su ambición, porque la ambición es una buena cosa si es para la gloria de Dios. Jesús los amonesta en contra de buscar el propio honor.

Jesús también aclara que Él no está a cargo de las promociones en el departamento de personal. El Padre, sí (v.23). Ellos estaban hablando con la persona equivocada.

De esto vemos una indicación del primer principio del liderazgo cristiano en el Nuevo Testamento: es un **don** de Dios.

No obstante, estos hijos de Zebedeo tuvieron dos buenas cualidades, aunque totalmente mal dirigidas:

**La ambición:** Es una buena característica para un cristiano si está dirigida hacia la gloria de Dios y no a su propio sentido de auto merecimiento.

**La confianza:** Desafortunadamente, ellos confiaban en sí mismos en lugar de confiar en Dios. Ellos se consideraban muy «capaces» y dijeron: -Podemos.- El jardín de Getsemaní les enseñó la realidad sobre sí mismos cuando abandonaron a Jesús y huyeron.

Esto nos conduce a la primera actitud fundamental que Jesús les enseñó.

## **Primera actitud fundamental: Una disposición para abrazar el sufrimiento**

Entonces Jesús respondiendo, dijo: No sabéis lo que pedís. ¿Podéis beber del vaso que yo he de beber, y ser bautizados con el bautismo con que yo soy bautizado? Y ellos le dijeron: Podemos. -Mt. 20:22

Un llamado al liderazgo cristiano es un llamado al sufrimiento. Ese «sufrimiento», especialmente en el mundo occidental, usualmente toma la forma de presión psicológica y estrés, que otros creyentes no soportan ni comprenden.

Con frecuencia, la gente tiene altas expectativas de un líder, las cuales él no puede satisfacer. En lugar de buscar a Cristo, las personas pueden estar buscando a un pastor para satisfacer sus necesidades, y cuando el pastor les falla, lo consideran incompetente.

Algunas personas que estén bajo su cuidado, pueden ser rebeldes y solamente se someterán cuando se las presiona. Algunas veces el líder debe mantenerse en la línea de los principios divinos, a riesgo de malentendidos y críticas de otros.

Ocasionalmente, los líderes de la iglesia deben aplicar la disciplina bíblica a pesar de que no sea popular el hacerlo. Casi siempre, cuando se presenta un caso de disciplina, los líderes no pueden revelar el problema a la congregación. Los miembros con un conocimiento incompleto del caso pueden llegar a conclusiones equivocadas sobre las decisiones de los líderes y pueden pensar que los líderes son muy severos o muy suaves al aplicar la disciplina. Los líderes pueden estar sufriendo en silencio. Dios sabiamente lo ha arreglado así.

Los títulos y honores que acompañan el oficio de líder no son suficientes para compensar el estrés. Aquellos que valoran los títulos y honores más que el servicio, pronto se hallarán desilusionados y decepcionados.

En forma similar, en su libro, *Hermanos, No Somos Profesionales*, Juan Piper ataca la actitud de «profesionalismo» del ministerio pastoral que no abraza el sufrimiento como requisito:

«Nosotros, pastores, somos asesinados por el profesionalismo del ministerio pastoral. La mentalidad del profesional no es...la mentalidad del esclavo de Cristo. El profesionalismo nada tiene que ver con la esencia y el corazón del ministerio

cristiano...Porque no hay niños profesionales (Mt. 18:3); no hay ternura profesional (Ef. 4:32); no hay un clamor profesional (Sal. 42:1)».viii[8]

## Segunda actitud fundamental: La paridad

Entonces Jesús, llamándolos, dijo: Sabéis que los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y los que son grandes ejercen sobre ellas potestad. Más entre vosotros no será así, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor. -Mt. 20:25-26

En un cierto campo misionero trabajé con un nacional recién ordenado que era médico. Él tenía algunos rasgos difíciles en su personalidad...un poquito independiente y terco. Sin embargo, llegamos a ser grandes amigos y trabajamos bien juntos. Lo llamaré «José».

Un día, José se mudó a otra ciudad para trabajar con un equipo. Un misionero del equipo me llamó y me preguntó: -Roger, tengo problemas con José. Sé que tú te has llevado bien con él y que juntos han hecho un trabajo productivo. ¿Podrías darme algunos consejos sobre cómo manejarlo?

Esta fue mi respuesta: -Hermano, en primer lugar, olvídate de *manejarlo*. Trátalo como a un colega. Llámalo de vez en cuando y solicita su consejo. Pídele ayuda. Piensa que él es igual a ti, porque después de todo, él y tú tienen la misma ordenación. Haz esto y él comerá de tu mano.

El misionero estuvo callado unos 20 segundos en el teléfono, pensando. Entonces replicó: -No creo que pueda hacer eso.- Yo contesté: -Entonces no puedo ayudarte.

Este misionero no podía considerar a un nacional como a un igual, aunque fuera médico. Él se veía a sí mismo en el escalón de una jerarquía, con todos los nacionales en un rango inferior. Tratar a José como a un igual contradecía su mentalidad de liderazgo, heredada de la cultura norteamericana de los negocios.

Irónicamente, yo había usado el término «igual» para evitar decir que yo pensaba que José era una persona superior al misionero. (Nunca se me ocurrió pensar de un médico de cualquier nacionalidad como un inferior.) La relación entre los dos duró poco tiempo.

Recuerde: Si usted trata a un hombre como a su igual, si él es sabio, él se remitirá a usted en las áreas que él sabe que usted es superior.

El autoritarismo y la jerarquía se sostienen mutuamente y es difícil decir cuál de los dos síntomas es la fuerza impulsora. ¿La gente autoritaria crea las jerarquías? ¿O, las jerarquías estimulan el autoritarismo?

El autoritarismo se deriva de la arrogancia. Con frecuencia, la gente autoritaria supone que el tener un oficio superior prueba que ellos son inherentemente individuos superiores. Esta es la razón por la que ellos *señorean sobre* otros. Suponen que tienen el derecho inherente para hacerlo.



Las jerarquías complejas son inevitables en el mundo. Los ejércitos son jerarquías, con sus generales en el rango superior, seguidos por los coroneles, mayores, capitanes, sargentos, hasta llegar a los soldados rasos. Es igual con las corporaciones. El presidente está en la primera posición seguida por los vicepresidentes, jefes de departamentos, hasta llegar al sótano donde están los chicos de la bodega.

Las jerarquías son necesarias en tales dominios. Jesús no está enseñando que las jerarquías autoritarias están equivocadas. Él simplemente está diciendo: *-No así con ustedes.*

La frase *entre vosotros no será así*, es literalmente en griego, *no así con ustedes*. Jesús estaba hablando en arameo, un dialecto del hebreo. En ese lenguaje, los tiempos futuros se usan como imperativos. Probablemente, Jesús estaba diciendo: *-Yo, les prohíbo categóricamente poner en los oficios a personas con actitudes y temperamentos autoritarios.*

Así, algunos deben ser excluidos de oficios cristianos incluso si manifiestan un talento natural para liderazgo. Si son autocráticos en su carácter, nunca deben llegar a puestos de autoridad en la iglesia. Algunas personas con tendencia natural para liderazgo quedan excluidos de los oficios cristianos.

Las organizaciones cristianas casi siempre pasan por alto este principio. Suponga que llega un hombre con características naturales de liderazgo. Seguro que él es un poquito arrogante. Le gusta controlar. Quizás, él exagera un poco a veces, pero ¿y qué? él tiene «*liderazgo*». Así que él obtiene autoridad en la organización. Resultado: personas heridas. Se pierde buen personal que rehúsa ser el blanco de tal arrogancia.

Solo porque un hombre tiene habilidades de liderazgo, no significa que él debe ser un líder en una organización cristiana. Si él tiende hacia el autoritarismo y tiene actitudes controladoras, él es la *última* persona para ser calificada. En los rangos, nunca se le debe permitir estar por encima del último. Los controladores deben estar controlados.

Esto puede ser lo que Jesús quiso decir cuando dijo: *el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor*. Algunos eruditos han interpretado esta frase así: *-el liderazgo de siervo es la forma para ser promocionado en el Reino de Dios.*

Esta interpretación puede ser válida. Sin embargo, considerando el contexto, esta frase parece más bien una prohibición de asignar gente con actitudes autoritarias en puestos de liderazgo.

El punto: Ni la habilidad natural de liderazgo ni la experiencia en los negocios o en el ejército, ni los perfiles psicológicas, son indicadores finales de que un hombre debe ser un candidato para el liderazgo cristiano. Si él mantiene actitudes autocráticas, piensa jerárquicamente o tiende a usar o abusar de la gente, él está descalificado como candidato, a pesar de otras consideraciones.

## **Tercera actitud fundamental: el servicio**

...como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos. -Mt. 20:28

El liderazgo cristiano se enfoca más en ayudar a otros que en mandarlos. Es una vida dedicada al servicio.

El honor que llevan los oficios eclesiásticos atrae a muchos. Pero si los honores es su motivación, estas personas terminan como líderes negligentes, más preocupados por su estatus que por el bienestar de la gente, además del daño que se hacen a sí mismos.

Hay tiempo en que el hombre se enseñorea del hombre para mal suyo. -Ecl. 8:9

La meta de un líder cristiano es conseguir que sus seguidores sean lo mejor que ellos puedan llegar a ser. En efecto, si el líder puede preparar a alguien para reemplazarlo, este es el mejor liderazgo de todos.

El liderazgo de siervo es esencial en el Reino de Dios debido al producto final. En el mundo de los negocios, la gente es un recurso para producir bienes materiales. La gente gasta tiempo y energía para producir cosas para el consumo público, tales como automóviles, lápices, o lo que sea.

El Reino de Dios usa los recursos materiales para producir gente santificada. El mundo considera que esto no es un beneficio. Después de todo, la santificación es difícil de definir, algo que solamente Dios puede medir. La gente santificada es de lo que se trata el ministerio.

Note que el título de este capítulo es: **La** filosofía cristiana del liderazgo, y no **una** filosofía cristiana del liderazgo. Cristo enseñó **una** filosofía de liderazgo. Él no dijo: -Ponga a prueba mis sugerencias y si a usted no le gustan, invente su propio paradigma.

## Conclusión

El liderazgo cristiano involucra un conjunto de actitudes diferentes de las de los sistemas del mundo. Abrazar el inevitable sufrimiento, ya sea psicológico o físico, ayuda a un líder a poner sus motivos en perspectiva. Servir a otros para ayudarlos a alcanzar su potencial total y tratar a sus colegas de ministerio como a iguales es más que los meros derechos de un oficio. Es una forma de vida.

### De este capítulo aprendemos...

- Solamente existe una filosofía de liderazgo en la Biblia: la que enseñó Cristo.
- Abrazar el sufrimiento y el servicio, junto con una actitud de paridad hacia los ministros colegas, son actitudes esenciales que forman la filosofía de Cristo del liderazgo.
- La ambición es buena, siempre que sea para ver a Dios glorificado.
- La auto-confianza es buena siempre que se fundamente en una confianza en Dios.
- Solamente Dios Padre está a cargo de las promociones en Su Reino. Ni la politiquería ni la «influencia» sirven para obtenerlas.

- Jesús prohíbe a sus discípulos llamar a oficios a personas con actitudes autoritarias.
- Ni los temperamentos ni los perfiles psicológicos ni la experiencia en las jerarquías del mundo califican a una persona para el liderazgo en el Reino de Dios.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 3**

1. ¿Cuáles son las tres actitudes fundamentales que Cristo requiere de aquellos que desean liderar en el Reino de Dios?
2. De su propia experiencia, ¿cuáles son algunos de los sufrimientos que afligen a los líderes cristianos?
3. Describa qué es lo que se quiere decir por «paridad» en un contexto cristiano.
4. Describa algunas de las diferencias en metas entre la filosofía de liderazgo del mundo y la del Reino de Dios.
5. ¿Qué parte de este capítulo fue nuevo para usted? o, ¿Qué fue más interesante para usted y por qué?

## CAPITULO 4: Los peligros de las jerarquías

El sistema jerárquico es una estructura organizada que se fundamenta en los rangos ascendentes, como una escalera. El ejército es una estructura jerárquica con generales, coroneles, sargentos, etc. hasta llegar a los soldados rasos. La autoridad es enteramente vertical y en la posición más alta no hay que dar cuentas a nadie. Nunca un soldado raso podría pedir a un general explicaciones de sus actos. La culpa siempre se pasa hacia abajo.

Las grandes corporaciones son también estructuras jerárquicas, con altos sueldos para los presidentes, los vicepresidentes y jefes de departamentos y los sueldos más bajos para los chicos de la bodega. De nuevo, la autoridad es siempre de arriba hacia abajo y en la posición superior no hay que dar cuentas a nadie. Los rangos más inferiores usualmente son los que tienen que llevar la culpa por los errores de la gerencia. Los funcionarios de las jerarquías no representan la voluntad de sus subordinados.

El gobierno bíblico es lo opuesto, y fundamentalmente simple. Los oficiales sirven a la gente en un sistema representativo.<sup>ix[9]</sup> Cuando este se refiere a las relaciones entre oficiales, como en el caso de un presbiterio, cada miembro tiene igualdad de voz y voto.<sup>x[10]</sup> No hay rangos, solo diferencias en funciones. Si hay culpa, esta recae en el grupo como un todo.

La diferencia entre los dos sistemas es comparable a una escalera versus una mesa redonda. La estructura entera es diferente porque las metas y propósitos son distintos.

Cuando las organizaciones cristianas intentan imitar las estructuras organizacionales del mundo, los principios fundamentales que Cristo enseñó tienden a ser estrangulados. La gente se pierde en un laberinto de burocracia. Llegan a ser máquinas organizacionales monolítica que se alimentan a sí mismas en lugar de alimentar a la gente, enfocadas en la conservación de su propia existencia...como si ésta tuviera algún valor intrínseca.

El propósito original para su existencia se pierde en ese laberinto de burocracia de manera que su propósito inicial se reduce a nada más que la perpetuidad de su propia existencia.

Durante 35 años de ministerio, principalmente en misiones, he observado a muchas organizaciones cristianas. Al comparar estas observaciones con otros ministerios se confirman los efectos negativos de las jerarquías en un contexto cristiano.

Al modelar las estructuras del mundo, los cristianos se pueden olvidar de considerar un aspecto central de la teología bíblica...la naturaleza corrupta del hombre. Al estructurar una organización cristiana, el propósito central a considerar es la santificación de los participantes, no la eficiencia.

La dictadura es la forma de gobierno más eficiente conocida por el hombre. Con una sola persona dictando todo, la maquinaria de la burocracia se reduce a un mínimo. La dictadura, sin embargo, deshumaniza a la gente, privándola de la libre expresión necesaria para reflejar la imagen de Dios. Aunque la dictadura es una línea recta entre dos puntos, en términos de eficiencia, a lo largo está repleto de víctimas.

La Alemania de Hitler es un ejemplo notable del autoritarismo dentro del dominio político.

En el la vida religioso de la Europa antigua, vimos una reforma peleando contra el autoritarismo católico. La forma correcta para gobernar la iglesias, junto con las verdades sobre la salvación, fue un enfoque de debate.

Para discernir la moralidad de una estructura de liderazgo, uno debería preguntarse que es lo que se estimula.....la naturaleza adámica o la nueva naturaleza en Cristo.

## **El Principio de Peter: Mediocridad e incompetencia**

En su libro clásico, El Principio de Peter<sup>[1]</sup>, el sociólogo Lorenzo Peter describe cómo cada miembro de una jerarquía tiende a ascender a su nivel de incompetencia. Cuando una persona trabaja bien en un nivel, puede ser promocionada al próximo, y eventualmente llega a una posición más allá de sus habilidades. La persona permanecerá en esta posición generando problemas para sí mismo y para otros. Mientras tanto, mucha gente capaz abandona la organización, hartos de aguantar un liderazgo incompetente.

Con el tiempo, la incompetencia de esta clase se multiplica hasta que la organización como un todo se vuelve mediocre.

Los buenos líderes cristianos que trabajan dentro de un sistema jerárquico, tratan de mitigar estos efectos negativos. Estos esfuerzos son laudables, aunque a menudo fútiles. La naturaleza humana, incluso entre cristianos, es demasiado susceptible a las tentaciones generadas por los sistemas jerárquicos.

## **Las jerarquías tienden a estimular lo peor en la naturaleza humana caída**

Algunos de estos aspectos son:

### **Arrogancia**

Oficiales tienden a sentirse superior a otras. Las jerarquías proveen para esto al dar rangos, uno superior al otro. El oficial supone: -Yo tengo un rango superior porque soy una persona superior.

---

## **Ambición impía**

Una persona ve a otra en un rango superior y se dice a sí mismo: Ese no es mejor que yo. En efecto, yo puedo hacer mejor su trabajo. ¿Por qué no tengo yo esa posición?

## **Politiquería sucia**

Si una persona quiere un rango superior, puede ceder a la tentación de manipular y politiquear para obtenerlo. Esto es moralmente cuestionable además de ser una pérdida de esfuerzos que podría ser gastado en trabajo productivo.

El Apóstol Santiago indica: *Porque donde hay celos y contención, allí hay perturbación y toda obra perversa. Santiago 3:16.* El término «obra perversa» traduce la frase griega, *phaulon pragma*, y expresa algo como la moderna frase, *politiquería sucia*..<sup>xi[11]</sup>

## **Echar la culpa a otro**

Esta es una forma de cobardía moral. La naturaleza humana tiende a culpar a los subordinados cuando algo sale mal. Es una forma de cobardía moral. Culpar a otro fue la primera reacción de Adán después de la caída (Génesis 3).

Imagine un hombre subiendo una carga por una escalera. Si el hombre que está arriba deja caer su carga, ¿dónde cae? Sobre el hombre que está en el rango directamente abajo, quien la descarga sobre el hombre debajo de él. El pobre que está en el rango al fondo recibe encima toda la carga. En una jerarquía, esta «carga» es la culpa generada por los «líderes».

## **Agradar a los hombres**

Puesto que en la jerarquía el rango de una persona depende de la buena voluntad del rango superior, esta persona se ve tentada a agradar al hombre que está sobre él en lugar de agradar a Dios.

## **Pérdida de personal competente**

Según el Dr. Peter, en *El principio de Peter*, las jerarquías tienden a sacar a las personas que cuestionan la forma en que se hacen las cosas, aunque estas sean muy competentes.<sup>xii[12]</sup>

Una jerarquía, como cualquier organismo, se enfoca más en perpetuar su propia existencia que en su producción de bienes. Las personas que «vuelcan el bote» por cuestionar como se hacen las cosas, serán sacadas del bote. No importa si ellos estaban entre los pocos que remaban.

## **Desprecio de la autoridad espiritual de los oficiales ordenados**

Mencionamos este aspecto al último para enfatizarlo, y no porque sea el menos importante. En efecto, lo consideramos el problema más serio generado por las estructuras autoritarias. Dentro de las organizaciones cristianas, los líderes algunas

veces actúan como si sus títulos o rangos dados por el hombre, negarán la autoridad espiritual de los oficios bíblicos.

La Palabra de Dios otorga ciertos derechos y privilegios a todos los oficiales ordenados en el cuerpo de Cristo. Las estructuras jerárquicas no hacen caso de esto. Ver capítulo ocho por más sobre esto.

## **¿Qué hacer si usted es un líder en una jerarquía cristiana autoritaria?**

Con un poco de imaginación, usted puede instalar recursos administrativos para minimizar el daño, aunque hacerlo requiere una valentía moral pocas veces encontrada. ¿Por qué valentía moral? Estas estrategias abajo requieren dar cuentas hasta cierto punto, a las personas que usted lidera.<sup>xiii[13]</sup>

### **Evaluaciones frecuentes**

Puede hacer evaluar su liderazgo por escrito y en forma anónima, por las personas que usted lidera. Esta estrategia da a los subordinados la oportunidad de decir lo que realmente piensan y en forma segura. En esta forma, usted conseguirá la verdad sobre su estilo de liderazgo.

### **Crear un comité anónimo**

Este puede consistir de 2 ó 3 personas que puedan recibir quejas sobre problemas sin revelar los nombres de los que quejan. Si hay muchas quejas sobre un líder en particular, estas pueden ser llevadas al jefe superior antes de que el líder pueda causar un daño serio. La razón de que esto requiere valentía moral es porque el líder en cuestión podría ser usted mismo.

Consejo: **No** insulte la inteligencia de sus subordinados al anunciar una «política de puerta abierta», al menos que ellos puedan pedirle cuentas por lo que usted les diga o haga al otro lado de la puerta.<sup>xiv[14]</sup>

### **Pidiendo consejos a los subordinados**

Haciendo esto sobre políticas propuestas, pidiendo las opiniones de sus subalternos, les da la impresión de participación en la toma de decisiones.

Cualquier recurso que le permita a usted ser vulnerable y responsable por sus acciones delante de sus subordinados le ganará respeto y credibilidad. Irónicamente, una vez que usted tiene respeto y credibilidad esos recursos probablemente se volverán innecesarios.

## **¿Se está uniendo a una organización cristiana?**

Una buena manera de discernir si la organización es autoritaria es preguntándoles a los directores: -¿En qué forma sus subordinados pueden obligarlo a dar cuentas por la forma en que les trata? O, -Si un empleado llega a ser víctima de algún abuso

administrativo, ¿qué puede hacer para conseguir justicia? Si no hay respuesta clara, busque en otra parte.

## **Mitigando los daños de las jerarquías**

Existen recursos administrativos para mitigar los problemas dentro de una jerarquía, si los líderes tienen el coraje de implementarlos. Se requiere valentía porque estos recursos hacen que los líderes sean, hasta cierto punto, vulnerables a la gente que dirigen. Por ejemplo,

### **El comité anónimo**

Su propio grupo pequeño de consejeros personales, mencionado arriba, puede servir mucho en hacerle a usted entender como sus subordinados le perciben. Un tal comité puede revelar la existencia de problemas en que usted mismo sea una causa parcial.

### **El voto informal**

La mayoría de las organizaciones cristianas no son democráticas. No tienen que serlo. Después de todo, el Reino de Dios no es una democracia.

Suponga, sin embargo, una organización tiene un supervisor abusivo encargado de uno de los departamentos de trabajo. Supongamos también que es un buen amigo del presidente. Una consulta anual anónima en la que los empleados votan por o contra tal líder puede ser muy reveladora para el presidente en lo de la manera en que sus empleados son tratados.

### **La caja de sugerencias**

Este viejo recurso es eficaz aunque poco usado por los líderes. ¿Por qué? Algunos líderes tienen una opinión tan elevada de su propia sabiduría que no ven la necesidad de sugerencias de nadie. Estos son los que más necesitan una caja de sugerencias en la oficina. La caja puede ser muy útil para revelar la existencia de problemas con los cuales el líder puede tratar.

Con poca imaginación, un líder cristiano puede inventar recursos tales como estos para ayudarse a mantener en contacto con la realidad. Sin ellos, la gente puede meterse en una coraza y el líder desarrollará una falsa imagen de la realidad a su alrededor.

## **Conclusión**

La jerarquía autoritaria no es bíblica para las organizaciones cristianas o iglesias. Esta estimula las tendencias latentes de nuestra naturaleza caída. Los líderes cristianos necesitan estar conscientes de estas tendencias y hacer lo que puedan para minimizarlas. Esto requiere un coraje moral no común y un compromiso al principio fundamental de la integridad absoluta al hacernos vulnerables y responsables ante aquellos que lideramos.



## De este capítulo aprendemos...

- La jerarquía autoritaria es una forma mundana de estructura organizacional, opuesta a los principios de liderazgo que Cristo encarnó.
- La jerarquía autoritaria estimula lo peor de la naturaleza humana y lleva a la arrogancia, ambición egoísta, politiquería, culpar a otros, y más.
- Los líderes cristianos involucrados en tales estructuras pueden mitigar el daño si ellos tienen el coraje de hacerlo así, estableciendo recursos administrativos para hacerse a sí mismos vulnerables y responsables ante aquellos a quienes lideran.
- 

## Preguntas de estudio para el Capítulo 4

1. Explique si usted piensa que es posible para una jerarquía autoritaria cristiana evitar generar los problemas descritos en este capítulo.
2. Invente otro recurso administrativo, diferente a los mencionados en el capítulo, para mitigar los efectos negativos del sistema jerárquico.
3. Explique el «Principio de Peter».

# CAPITULO 5: Aspectos del liderazgo

## El gran mito del liderazgo cristiano

Cuando Dios quiere nombrar un líder, Él busca entre un grupo de hermanos y escoge aquel que tiene un especial don de sabiduría y una profunda espiritualidad. Esto explica porqué Dios escoge algunos y no a otros.

El párrafo anterior es un mito absurdo.

He conocido líderes que realmente creyeron lo anterior de sí mismos y lo expresaron con, “Dios me ha dado un don especial de sabiduría. Por eso me ha puesto en liderazgo”. He observado dos puntos en común entre ellos: Primero, todos tenían menos de 40 años. Segundo, todos ellos llegaron a ponerse en ridículo.

Quizás la edad de 40 años es una coincidencia. Quizás no. Nunca descalificaría yo a un hombre simplemente porque tiene menos de 40 años. Posiblemente, 40 años le da tiempo suficiente a un hombre para descubrir sus propias debilidades, obtener unos pocos chichones en su cabeza y aprender la humildad que viene de un autoconocimiento más exacto.

El significado del término *anciano* en la Escritura se derivó de la madurez normalmente asociada con los años de experiencia. Aunque un candidato para la ordenación tenga relativamente pocos años, por lo menos debe poseer la sabiduría, madurez y humildad de *anciano*.

El punto: La ordenación para el liderazgo es un regalo de la gracia de Dios. Nadie la merece totalmente. El apóstol Pablo dijo,

Pero por la gracia de Dios soy lo que soy; y su gracia no ha sido en vano para conmigo, antes he trabajado más que todos ellos; pero no yo, sino la gracia de Dios conmigo.  
1Co.15:10

Por tanto, ¿Merecía Pablo ser un apóstol? No. Fue la gracia de Dios solamente que lo llamó y lo calificó. No hay función en el Reino de Dios que podemos cumplir sin su gracia.<sup>xv[15]</sup>

## El fenómeno de la autoridad espiritual

Definir la autoridad espiritual es como intentar precisar el significado de *unción*. Sarcásticamente hablando, no sabemos exactamente lo que es la unción divina, pero es bien evidente cuando está ausente. Acaso no sabemos exactamente que es, pero es evidente lo que **no** es.

La autoridad espiritual es el testimonio de Dios sobre la autenticidad de un líder, junto con la convicción de que uno debe estimar su ministerio.

Esto es lo que pasaba cuando el Padre habló a los discípulos sobre Jesús:

Este es mi Hijo amado; a él oíd.<sup>xvi[16]</sup> Pc. 9:35.

¿Alguna vez ha tenido la experiencia de encontrarse con un líder cristiano, ya sea en un estudio de la Biblia o en la iglesia, y de repente tener la convicción de que debe escuchar a este hombre como aprobado por Dios y hacer lo que él le diga? Usted puede no estar seguro de por qué siente de esa forma, pero sabe que es una confirmación de Dios.

Eso es autoridad espiritual. Es una unción para el liderazgo. No es el producto de técnicas de liderazgo ni de nombramientos ni de características de personalidad. Es el producto de una divina unción que trasciende todas estas.

Sanders presenta en forma experta la paradoja de que aunque la autoridad espiritual es de gracia, sin embargo, es costosa de obtener. Requiere servicio y sufrimiento, junto con disciplina personal y una vida devocional privada que solamente usted y Dios conocen.

Ahora, miremos algunas de las funciones de un líder cristiano.

## La función del líder

Por tanto, mirad por vosotros, y por todo el rebaño en que el Espíritu Santo os ha puesto por obispos, para apacentar la iglesia del Señor, la cual él gana por su propia sangre.  
Hechos 20:28

Este verso es quizás la descripción más rica de la responsabilidad del líder cristiano en toda la Biblia. Note estos particulares:

La primera preocupación espiritual del líder debe ser por sí mismo. Esto suena sorprendente, pero es verdad. «*Mirad por vosotros*», significa que el líder debe atender a su propio bienestar espiritual primero. Él debe cuidadosamente mantener una vida devocional sólida y consistente. Una trampa importante de Satanás es mantenernos tan ocupados que descuidamos la oración y el compañerismo con Dios a través de la Palabra. Muchas veces un líder falla porque ha estado tan ocupado en el ministerio, que ha descuidado su propia alma y se ha convertido en un blanco fácil del enemigo.

El llamado es de Dios. Aunque calificuemos para ser ordenados en las organizaciones cristianas, en el análisis final, es el Espíritu quien nos hace obispos.

Apacentar es la traducción del verbo griego *poimaino*. Este verbo significa dirigir, con la implicación de proveer y ayudar, para guiar y cuidar de. También significa gobernar, con la implicación de involucramiento personal directo.<sup>xvii[17]</sup>

Note que el término definitivamente incluye autoridad. Un líder cristiano no está allí meramente para hacer sugerencias. Él tiene autoridad de Dios para estar directamente involucrado en las vidas personales de las ovejas. Él alimenta las ovejas con la Palabra de Dios.

*Ganó con su propia sangre*- Este texto enfatiza el valor supremo y la importancia del liderazgo espiritual. Ninguna ocupación o función en el mundo podría posiblemente ser más importante porque nada más podría costar un precio más alto que la sangre de Cristo.

En pocas palabras, la función del líder es pastorear. Las personas son más importantes que los programas, planes o procedimientos. En nuestra presente sociedad tecnológica podemos fácilmente perder de vista este hecho central.

## La estrategia del líder

Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros, a fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo. Ef.4:11-12

Capacitar la iglesia para hacer la obra del ministerio es la estrategia del líder.

Según el texto arriba mencionado, ¿quién hace la obra del ministerio? Los santos, los miembros de la iglesia. Todos en la iglesia deberían tener un trabajo. El papel del líder es ser un supervisor. Eso es lo que *obispo* significa. (El griego es *episkopos*. El prefijo *epi* significa *sobre*. Las letras *skopos* significa *mirar*. Se refiere a uno que vigila las actividades de otro).

Suponga que usted busca una compañía para construir su casa. Entonces, se va a un lugar donde ha oído que una cuadrilla está trabajando. Allí, usted nota un grupo de trabajadores parados en círculo, palas en mano, con un supervisor en el medio. El supervisor está cavando laboriosamente. Todos los trabajadores están aplaudiendo y diciendo: -Siga jefe, ¡usted está haciendo un buen trabajo!

¿Qué pensaría de esta cuadrilla? ¿Le gustaría que esta cuadrilla construya su casa?

Desafortunadamente, muchas iglesias funcionan de esta manera. La iglesia se sienta y aplaude, mientras el pastor hace todo: la prédica, la enseñanza, las visitas, la consejería y la corrección. Los miembros alaban los esfuerzos del pastor, pero nunca les entra en la cabeza que son ellos los que deberían estar haciendo algunas de estas cosas.

No nos sorprende que un alto porcentaje de pastores sufran infartos al corazón.

Una vez un hombre me pidió que definiera al pastor ideal. Yo contesté: -El pastor ideal es aquel que puede entrar a la iglesia el domingo en la mañana, sentarse en la fila de atrás durante todo el culto y no hacer nada en lo absoluto. El hombre me miró confundido hasta que le expliqué que el pastor ideal es aquel que prepara a otros en la iglesia para hacer todo el trabajo. Alguien dirige el servicio. Otro hace los anuncios. Otro predica, etc.

## **Trampas en la estrategia**

Una trampa clásica para el líder inexperto es enfocar en los miembros más débiles en lugar de hacerlo en los más fuertes. Después de todo, los débiles parecen los más necesitados. El líder que discierne pasa su tiempo preparando a los fuertes para ayudar a los débiles. El gran peligro para el líder novato es suponer que su responsabilidad es sanar y consolar a todos los heridos, y fortalecer al débil. (Esto es como tratar de alimentar a todos los pobres, lo cual dijo Jesús que era imposible porque hay un sin fin de aquellos.)

Tal trampa duplica un error de enseñanza fundamental cometido en las escuelas públicas,<sup>xviii[18]</sup> al bajar sus estándares para acomodar al estudiante más débil. El resultado es un sistema de educación ineficiente.

Si un líder tiene la sabiduría para invertir en gente con *potencial*, más bien que en personas débiles, descubrirá que está preparando a aquellos que pueden ministrar luego a los individuos débiles.

Hace años en Ecuador, estaba plantando una iglesia en un sector de Quito. Cada iglesia tiene su propia personalidad, al igual que las personas. Esta iglesia tenía la personalidad de un caballo de arado perezoso. Si nosotros parábamos de exhortar, se detenía y se iba a dormir.

Un domingo, estaba predicando un sermón de exhortación cuando me di cuenta que la mayoría de la congregación estaba mirando hacia la puerta. Me detuve, me incliné para ver lo que ellos estaban viendo y vi un gato jugando con una pelota.

Me conmovió. Ellos estaban más interesados en el gato que en las advertencias de la Palabra de Dios. Estaba furioso. Esa indiferencia a mi prédica me frustró tanto que cerré mi Biblia con intención de salir de la iglesia al instante en pleno medio del culto. Pensaba que esto los despertaría. Pero me di cuenta de que 4 miembros estaban tomando apuntes. Por amor a ellos, terminé el sermón.

En casa, esa tarde, me propuse no preparar más sermones para la congregación en general. Todos mis sermones serían para aquellas 4 personas solamente. Esta fue la decisión más sabia que yo pude haber hecho, aunque no me di cuenta al momento. Uno de estos cuatro era un joven que más tarde comenzó su propia iglesia con 150 miembros.

Prepare sus mensajes para aquellos que los toman con seriedad. Prepare a las personas mas fuertes para ayudar a los débiles.

## El producto principal del líder

Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros. 2Ti. 2:2.

La cosa más importante que un líder cristiano debería producir es otros líderes. Así fue como Timoteo, el amigo de Pablo, terminó en el ministerio.

Algunos pastores parecen renuentes a preparar a otros hombres de su congregación para el liderazgo. He conocido a muchos pastores y sospecho que algunos tienen temor de que otros puedan surgir, tomar su lugar y dejarlos sin trabajo. En lugar de tomar el riesgo, ellos prefieren que la congregación, como un todo, permanezca mediocre.

El evangelista Leighton Ford nota cómo algunos líderes fuertes fallan en desarrollar el liderazgo bajo ellos, con resultados desastrosos a largo plazo:

«Quizás algunos de la primera generación de líderes vieron la segunda generación como competidores no bienvenidos y no tuvieron la intención de desarrollarlos. Un proverbio indio dice: ‘Nada crece bajo un árbol de banyan’. (Un árbol imponente en Florida.) A veces la sombra de estos líderes fuertes era tan grande que las pequeñas semillas debajo de ellos no fueron alimentadas»,<sup>xix[19]</sup>

La observación y la experiencia demuestran que Dios siempre promociona a un ministerio mayor a los líderes que preparan a otros para tomar su lugar.

## Conclusión

El llamado al liderazgo viene de Dios por gracia. Nadie la merece. El líder está comprometido con la gente más bien que con un programa. Su estrategia es preparar a otros para hacer la obra del ministerio que incluye la capacitación a otros para dirigir.

### De este capítulo aprendemos...

- Para escoger líderes Dios se basa en Su gracia, y no en alguna sabiduría especial que posea un candidato.
- La función del líder es pastorear el pueblo de Dios.
- La estrategia del líder es preparar personas para hacer la obra del ministerio.

- El producto principal del líder es otros líderes.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 5**

1. ¿Cuál es el gran mito acerca del liderazgo cristiano y por qué es un mito?
2. ¿Cuál es la función del líder y qué implica?
3. ¿Cuál es la estrategia del líder? ¿Cómo puede usted aplicarla?
4. ¿Cuál es el producto principal de un líder?
5. ¿Cuál es la trampa común mencionada en este capítulo ? ¿Cómo puede usted evitarla?

# CAPITULO 6: La visión

Una «visión» es un sueño posible que involucra tres aspectos:

- Un sueño
- Un plan realizable
- Pasión

Esto significa una meta de gran valor, difícil de realizar, que requiere una inversión personal y de tiempo, a largo plazo.

Ambos aspectos deben existir para que exista una «visión». Un plan sin un sueño carece del ímpetu para atraer los líderes necesarios para hacerlo funcionar. Sin un plan, un sueño es meramente visionario y nunca aterrizará.

La Reforma Protestante fue el resultado de la visión de varios hombres como Lutero, Calvino y Knox. Fue una meta de valor inmenso, que costó muchas vidas por más de 3 generaciones. La libertad religiosa y la prosperidad que muchos países disfrutan hoy es el resultado directo de esa visión.

La revolución latinoamericana bajo Simón Bolívar fue el resultado de una visión. Bolívar soñó en la liberación de todo un continente. Fue costoso y requirió de una inversión de recursos de por vida, pero la liberación de un continente valía la pena.

Una visión no necesita ser tan ambiciosa como los ejemplos mencionados arriba. Cada iglesia u organización cristiana exitosa fue comenzada por una persona que tuvo la visión de que esto pasaría.

## **Sin un plan, una visión es meramente visionaria**

Escuchar a un visionario puede ser entretenido pero también lo son las películas.

Elocuencia no es igual a visión. Ciertas personas inteligentes y articuladas hablan elocuentemente sobre lo que se necesita hacer. Parecen más adictos a analizar las deficiencias de otros que a crear planes realizables. Aunque estas personas parecen eruditas y hablan con mucha confianza, uno nunca logra agarrar exactamente lo que están diciendo. Es como captar humo. (Los políticos son con frecuencia así). Estos son visionarios en el mejor de los casos y líderes de ningún modo...solo charlatanes que deben ser pasados por alto.

Igualmente, un supuesto líder sin visión es un administrador no más.

## **Lo que arranca todo**

Un tercer elemento tiene que estar presente...*pasión*. Esto significa un compromiso personal de todo su ser; cabeza y corazón también. Sin esto, la visión y el plan son como un carro deportivo sin gasolina. Lindo, pero no se arranca.

# Características de una buena visión

## Simplicidad

Usted debe ser capaz de explicar su visión en pocos segundos. De lo contrario, es muy compleja. La gente necesita comprenderla para apoyarla. Su literatura promocional debe proyectar la visión en la primera línea o máximo en las dos primeras.

Un eslogan o un acróstico ayudan. Si usted puede producir un eslogan, este ayudará a la gente a agarrar la idea.<sup>xx[20]</sup>

## Difícil pero no imposible

Si fuera fácil, alguien ya lo habría hecho. Si la meta es realizable y deseable, pero no ha sido hecha es porque nadie cree que sea posible o porque nadie tiene la capacidad de mando para intentarlo.

Para alcanzar una visión, la persona debe distinguir entre *imposible* y *difícil*. La habilidad para tomar lo que otros ven como imposible y elaborar un plan para hacerlo, es la diferencia entre un obrero cristiano y un líder cristiano.

## Debe beneficiar el reino de Dios, no su propia autoestima

¿Cómo su visión beneficia el Reino de Dios y produce gente santa? Recuerde, la meta de Dios es crear un pueblo santo para Su Reino y glorificar Su nombre de esta forma. Todo lo que hacemos debe calzar en esta meta o nuestra idea no viene de Dios.

Algunos han construido sus propios imperios como monumentos a ellos mismos, en nombre del Reino de Dios. Otros tienen una fuerte necesidad psicológica de afirmar su propia valía. Cuidado con tus motivaciones.

## Debe estar fundamentada en un llamado personal de Dios

Solo porque es una buena idea no necesariamente significa que Dios está llamándote para que la ejecuta. David tuvo la grandiosa idea de construir un templo para honrar a Dios. Natán, el profeta, le informó que Dios estaba feliz con la idea, pero que era Salomón quien sería llamado para hacerlo.

## Conclusión

Aunque la Biblia enseña solamente una filosofía de liderazgo cristiano, los estilos de liderazgo pueden diferir, dependiendo de los temperamentos y de las circunstancias. Unos son pioneros, otros gerentes, y algunos son personal de mantenimiento.

Un líder está parcialmente caracterizado por tener la visión inicial. Una visión es un sueño realizable.



### **De este capítulo aprendemos...**

- Una visión es un sueño asequible de gran valor perdurable, difícil de lograr y que requiere un gran desembolso de recursos.
- Una visión debe estar acompañada de un plan o será simplemente un sueño visionario que no conduce a ninguna parte.
- La visión debe ser lo suficientemente simple para que las personas la entiendan y se involucren en ella.
- La visión viene normalmente por un caminar personal con Dios, como cualquier otro llamado.
- Una visión genuina debe ser para el progreso del Reino de Dios para Su gloria, no meramente para nuestra propia satisfacción personal.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 6**

1. ¿Cuáles son los tres estilos de liderazgo mencionados en este Capítulo? ¿De cuál clase es usted? ¿Le gustaría ser diferente?
2. Defina la palabra «visión».
3. ¿Cuáles son los elementos esenciales de una visión?
4. ¿Cuál sería una característica principal de un visionario?
5. ¿Cómo un creyente recibe de Dios una «visión» para su vida y ministerio?

# **CAPITULO 7: Planificación y metas**

En este capítulo, trataremos con la planificación en dos niveles...grande y corta. Primero, discutiremos la clase de plan que usted necesita para una visión grande del tipo mencionada en el capítulo seis. Entonces, trataremos con una simple planificación anual como la que se usa en la planificación de una iglesia local.

## **La Planificación de la Visión**

Suponga que su visión es establecer la escuela cristiana más grande e influyente de la ciudad. ¿Cómo crearía un plan para esta visión?

El éxito de su visión depende en gran parte de su habilidad para comunicarla a los participantes y apoyadores potenciales. Esto a su vez, depende de su propia habilidad para pensar en pasos intermedios hacia la meta y conseguir una comprensión realista de los recursos necesarios.

Escribir su visión en un párrafo breve es de gran ayuda. Hágala simple. Después, escriba sus metas intermedias y cómo usted espera lograrlas.

Para convencer a los cristianos maduros de la validez de su visión, su plan necesita incorporar ciertos elementos ministeriales, a veces encontrados en los principios de las misiones.

## **Los elementos de un buen plan**

En su plan, usted necesita aclarar lo siguiente:

### **¿Cómo será eventualmente reproducible por los participantes?**

Este es un principio básico misionero. Cuando los apóstoles establecían iglesias, ellos capacitaban a hombres claves para hacer lo mismo. Una pregunta importante para hacerse es: -¿Cuánto de lo que estoy haciendo es reproducible por la gente que estoy ministrando, usando sus propios recursos?

### **¿Cómo podrá autofinanciarse?**

Parte del plan debe ser lograr autofinanciamiento del ministerio. De lo contrario, usted habrá creado un sistema de dependencia. Esto impide la madurez cristiana. Hágase a usted mismo no necesario. Si su visión requiere su existencia perpetua para hacerla funcionar, entonces usted está construyendo su propio nido, no el Reino de Dios.

### **¿Cómo obtener los recursos necesarios?**

Cada líder cristiano de éxito puede decir cómo comenzó con nada y cómo Dios le proveyó poco a poco. Dios raramente pone todo en nuestras manos de golpe. Dios

normalmente nos obliga comenzar con poco. Mire cada pequeño recurso dado por Dios como un pago inicial de la visión.

## **¿Cuáles son sus metas intermedias?**

Uno de los recursos más efectivos para convencer a las personas de la realidad de su visión es tener metas intermedias. Estas son las etapas por las que usted pasará para conseguir su visión. Su primera meta debe ser algo obviamente asequible, de preferencia algo en lo que usted ya ha hecho progresos.

Considere el efecto en los potenciales apoyadores si sobre su visión de la escuela cristiana usted les dice: -Nosotros tenemos la propiedad escogida y ya hemos hecho un pago inicial.

El impacto psicológico es increíble y contesta en voz alta y clara la primera pregunta que ellos tenían en sus mentes: -¿Es este hombre en serio?- Esto demuestra una iniciativa y un movimiento práctico.

## **Evaluaciones**

Usted necesita evaluar a intervalos regulares su progreso hacia las metas. Hágase las siguientes preguntas: ¿Cuánto de mis metas intermedias he logrado? ¿El tiempo para mis metas ha sido mayor que el esperado? ¿Cuáles son los principales impedimentos?

Siempre habrá en la iglesia personas que no aceptan las metas, no importa lo que usted haga. Estas personas quieren hacer algo diferente, e incluso declaran que Dios las ha llamado para hacer esto o aquello. Al establecer una iglesia local, el liderazgo necesita hacer todo lo posible para acomodar a estas personas sin perder de vista las metas.

## **Ponga todo por escrito**

Esto ayuda a aclarar sus propios pensamientos así como también ayuda a medir su progreso. Usted puede periódicamente poner por escrito en el plan de visión la pregunta siguiente: «Nosotros sabremos que estamos progresando para alcanzar la visión cuando»... Luego ponga alguna meta intermedia para que los participantes sepan que están progresando hacia la visión.

Los participantes verán mejor donde ellos mismos están en el plan. Además, demuestra que usted, como un líder cristiano con integridad, no tiene nada que esconder.

## **La planificación dentro de la iglesia local**

En la iglesia local, los líderes necesitan establecer la visión y las metas. Una iglesia sin una visión y sin metas claras no irá a ninguna parte. La planificación anual es imprescindible para una iglesia.

Ejemplo: Suponga que a su comunidad han llegado algunas familias jóvenes. Su meta es alcanzar para Cristo cinco de estas nuevas familias durante el próximo año. Usted y

su iglesia se han comprometido con este desafío y anuncian esta meta a la congregación. ¿Y ahora qué?

## **Revise la meta a menudo con su gente**

Pídales sus opiniones creativas. Esto les ayuda a «hacer suya» la meta. Establezca una base de datos para revisar sus «progresos». Por ejemplo, si usted tiene una meta para este año, entonces tome datos cada dos meses para revisar resultados. Esto ayuda a mantener a todos en la ruta.

## **Prepárese para la oposición**

Siempre habrá los que se oponen, no importa lo que usted haga. Ejemplo: Su meta es ganar cinco parejas jóvenes para el Señor. Entonces un domingo alguien se aproxima a usted en la iglesia y le dice: -a nuestro grupo nos gustaría comenzar un ministerio para los ancianos en el asilo. ¿Cómo respondería?

Usted podría responder: -Eso es una meta laudable, pero ¿cómo encaja con nuestra visión y de incorporar cinco parejas jóvenes a la iglesia este año? Demuéstreme cómo su idea apoya la visión de la iglesia y nosotros la aprobaremos. De lo contrario, no». Hacer esto ayuda a sus miembros a permanecer enfocados en el trabajo sin desviarse.

Inevitablemente en la iglesia, surgirán problemas que podrían absorber su tiempo. Tenga cuidado con esto. Ejemplo:

En la invasión de Normandía en la Segunda Guerra Mundial, todo lo que hubiera podido salir mal, salió mal. Hubo más bajas que lo anticipado. Pero los generales dieron la orden de avanzar. Los aliados ganaron, a pesar de los errores y las bajas.

## **Ejemplo de un plan**

En esta ilustración el liderazgo de la iglesia decide establecer una escuela K-8 para unos 300 estudiantes dentro de 10 años. La escuela podrá sostenerse a sí misma, sin necesidad de recursos de la iglesia.

### **Establezca metas intermedias**

Las metas intermedias se refieren a los pasos más pequeños necesarios para llegar al objetivo final. Algunos pasos intermedios pueden ser:

Comenzar el primer año con un centro de cuidado diario infantil para informar a la gente del vecindario de la existencia de la iglesia. Comenzar un jardín de infantes usando los salones de la escuela dominical. Añadir un grado cada año hasta alcanzar el objetivo.

Reclutar dos maestros durante el primer año para poder añadir un nuevo grado el próximo año.

Designar el diez por ciento de las ofrendas al proyecto escolar para proveer de fondos para el próximo año y para un fondo de construcción.

### **Lista de recursos disponibles**

Una parte gratificante de implementar una visión ordenada por Dios es mirar cómo Él provee. Las personas a menudo descubren que tienen más recursos de los que pensaron.

La iglesia tiene dos maestros de escuela calificados disponibles. El pastor asistente fue antes un administrador escolar y puede funcionar como administrador del proyecto en sus etapas iniciales. Los salones de escuela dominical pueden ser usados como salones de clase durante los primeros tres años. Ocho familias de la iglesia tienen niños preescolares y han expresado interés en poner a sus hijos en el proyecto. La iglesia tiene \$10,000 para gastos iniciales.

La iglesia tiene suficiente terreno para expandirse con nuevos edificios.

### **Lista de recursos necesarios**

Para completar el objetivo final, se necesitan 20 personas calificadas. Este grupo incluye a los maestros para todos los grados, una secretaria, un registrador y dos administradores.

Necesidades financieras: El proyecto necesitará unos \$250,000 para nuevos edificios y \$50,000 para equipos, dentro de los próximos 5 años, para poder acomodar desde el quinto al octavo grado.

### **Reproducción**

En el quinto año, se comenzará a preparar maestros interesados en administración escolar. Esto liberará a los administradores actuales para iniciar una nueva escuela en lado de la ciudad.

## **Conclusión**

Un buen plan solidifica la visión. Un breve bosquejo del plan da credibilidad y comprensión. Las metas intermedias hacen ver más asequible la visión a largo término. Un buen plan incluye las formas para conseguir los recursos necesarios.

En cualquier plan, ya sea una visión grande o la planificación anual de una iglesia, siempre habrá opositores y problemas que distraen. Un buen líder permanece en la meta y no permite que estas cosas lo desvíen.

### **De este capítulo aprendemos...**

- Es muy útil poner su visión en papel. Un párrafo breve que explique la visión ayuda a las personas a comprender rápidamente la idea principal.

- Un buen plan incorpora metas intermedias. Así es cómo usted mide los progresos. Esto incluye planes para obtener los recursos necesarios.
- Revise los progresos con sus subordinados regularmente para mantenerse en la ruta.
- No permita que los problemas o los oponentes lo desvíen de la meta.

- 

•**Preguntas de estudio para el Capítulo 7**

1. Describa algunos elementos de un buen plan.
2. ¿Cuáles son los beneficios de escribir su visión y sus planes?
3. ¿Qué es una meta intermedia? Dé un ejemplo.

# **CAPITULO 8: El pensamiento creativo**

En una conferencia de misiones en los Estados Unidos, los maestros de Escuela Dominical decidieron que todos los niños deben comprender lo que un misionero hace.

Unas maestras, sin embargo, objetaron. Ellos pensaban que los niños de 5 y 6 años eran muy pequeños para comprender el concepto de las misiones.

Una de las maestras presentó una idea. Tenía una cortina de baño con un mapa del mundo impreso. Durante la conferencia, ellas llevaron la cortina de baño a la clase junto con latas de crema de afeitar. Colocaron algo de crema sobre las partes del mapa que representaban a los Estados Unidos y a otros países donde habían enviado misioneros.

Las maestras dijeron que la crema representaba el mensaje sobre Jesús. Explicaron a los niños que aquellos eran los países donde el evangelio estaba siendo predicado. Entonces preguntaron a los niños por qué no había crema de afeitar sobre los otros países. Ellos explicaron algo sobre la gente en ciertos países y que ellos no tenían el evangelio. Así que alguien debía llevarles el evangelio. ¿Cómo ?

Las maestras pidieron a los niños que se sacaran los zapatos, que pisaran sobre un montón de crema y que caminaran sobre los países en los que no había nada de crema.

Al final de la conferencia, el pastor preguntó a los niños de 5 años: ¿Qué es un misionero? Los niños pequeños contestaron: -un misionero lleva el mensaje de Jesús a lugares donde la gente no lo tiene.

Estas maestras resolvieron un problema que se consideró originalmente imposible porque una de ellas pensaba de forma creativa.

Una de las características principales que distingue a los líderes genuinos de los meros gerentes es el pensamiento creativo. Esto explica el porqué algunos líderes parecen contentos de mantener el estatus quo.

## **Definiciones y elementos**

Podemos definir el pensamiento creativo como la habilidad para inventar ideas originales para cumplir metas.

La fuente del pensamiento creativo es nuestra imaginación. Esta es una facultad de la mente dada por Dios, y que Él espera que usemos. La dirección de Dios casi siempre viene a través de la aplicación de nuestras propias facultades mentales.

## **¿Por qué no somos mejores en pensar y liderar creativamente?**

**Pereza**

Pensar es un trabajo duro. El pensamiento creativo es el más difícil de todos. Pregúntele a un novelista. La mayoría le dirá que solamente escriben tres o cuatro horas por día porque es muy cansador.

En un pastorada, es posible caer en la rutina, como en cualquier otro trabajo; la preparación del sermón, las visitas, etc. ¿Por qué no tomar una hora a la semana para buscar algunas ideas frescas?

## **Teología equivocada acerca de la guía divina**

Los cristianos algunas veces tienen conceptos erróneos sobre la manera en que funciona la mente. Ellos esperan que Dios les dé una revelación divina, mientras que Dios espera que ellos usen las facultades mentales que Él les ha dado. Resultado: nadie hace nada y nada se consigue.

Me acuerdo una vez en Ecuador, mi compañero y yo quisimos evangelizar a algunos de los pueblos más pequeños, cercanos a la ciudad. Rentamos una carpa grande para las reuniones y oramos pidiendo dirección para saber en qué lugar comenzar. Salimos a buscar varios posibles sitios para instalar la carpa, pero por un par de días no sentimos paz con respecto a algún lugar en particular. Finalmente mi compañero dijo: -Sabes, la gran comisión dice que prediquemos a todo el mundo. Quizás no importa dónde instalemos la carpa. Estaremos evangelizando a las personas, no importa en qué pueblo comencemos.

Concluí que mi compañero tenía la razón. Así que cargamos la carpa, fuimos al pueblo más cercano y tuvimos una campaña evangelista excelente. Nosotros habíamos estado esperando una guía divina especial que era innecesaria.

## **Represión de las facultades creativas**

Un maestro de colegio puso un pequeño punto sobre la pizarra y preguntó a la clase que pensaba que era. Todos los estudiantes estuvieron de acuerdo en que solo era un punto de tiza sobre la pizarra. El maestro replicó: -Hice el mismo ejercicio ayer con un grupo de niños pequeños. Uno pensó que era un huevo de insecto o quizá un ojo de pájaro. Otro pensó que era la cabeza de un hombre calvo visto desde un avión.

¿Por qué la diferencia? En los años entre el jardín de infantes y el colegio, los estudiantes no estaban usando su imaginación. ¿Por qué? Porque ellos estaban aprendiendo a ser «específicos» acerca de las cosas, aprendiendo las «respuestas correctas» y lo que es «realista».

Absorber hechos no es lo mismo que ejercitar la mente. En algunos países, el sistema de educación se basa en la memorización. Los estudiantes escriben palabra por palabra lo que dice el profesor, luego lo copian a limpio en un cuaderno en casa. Se dice que esto es la «educación», pero no lo es. Es lavado de cerebro.

Los cristianos pueden memorizar versículos, sin pensar en cómo aplicarlos. Los líderes cristianos, de igual forma, pueden tomar cursos sobre liderazgo, leer libros y mantenerse al tanto de las últimas técnicas de administración. El peligro de esto es suponer que



absorber datos acerca del liderazgo equivale a aprender cómo liderar. En algún punto, necesitamos pensar cómo aplicar esto a nuestro contexto en forma efectiva.

## **La lluvia de ideas**

En una reunión en una compañía de pinturas, los técnicos estaban buscando nuevas ideas para quitar la pintura. Un hombre sugirió humorísticamente mezclar dinamita con la pintura. De esa forma, años más tarde, ellos podrían lanzar un fósforo en la pared pintada y hacer volar la pintura.

Una vez que las risas terminaron, el grupo tomó esta rara idea y presentó una solución sorprendente: mezclar un químico con la pintura, el que reaccionaría posteriormente con la pintura si se pasaba sobre ella para disolverla. Así es como se inventó la quitapintura.

¿Hay alguna razón para que un grupo de líderes cristianos no pueda usar la técnica de lluvia de ideas? Un golpe de genialidad es algunas veces una tontería modificada. Saber esto nos ayuda a superar las inhibiciones en ser creativos.

A continuación un ejemplo de pensamiento creativo en el campo misionero:

Daniel es un pensador creativo. Como misionero en Ecuador, vivió en una comunidad de clase alta para alcanzarla para Cristo. Cualquiera que se convirtiera sería llevado a la nueva iglesia que él y los nacionales estaban construyendo cerca de allí. La iglesia de Daniel en los Estados Unidos quería participar en la visión enviando un equipo de trabajo por una semana para ayudar a construir el edificio de la iglesia.

El pensamiento creativo de Daniel notó algunos hechos:

Cada miembro del equipo había contribuido a un fondo para pagar por su cuarto y comida. Daniel había hecho amigos entre varios de sus vecinos. ¿Por qué no alojar el equipo con los vecinos? El contacto entre los vecinos y el equipo podría ser ventajoso para el evangelismo.

¿Los resultados? El equipo se alojó con las familias de esa comunidad de clase alta y lazos de amistad se formaron entre los trabajadores y las familias anfitrionas. Los visitantes americanos consiguieron una experiencia de primera mano en el campo misionero al estar en contacto directo con nacionales.

Daniel usó los fondos para ofrecer un banquete de agradecimiento a las familias anfitrionas. Las familias que asistieron al banquete vieron el edificio de la nueva iglesia y algunos vinieron a Cristo y ahora son miembros de esa iglesia.

Este es uno de los mejores ejemplos que yo he visto de un líder que toma la máxima ventaja de los recursos limitados por el pensamiento creativo para generar una circunstancia beneficiadora para todos.

## **Conclusión**

El pensamiento creativo acarrea usar nuestra imaginación para inventar ideas originales para resolver problemas. En este proceso existen barreras. Los líderes efectivos las superan.

### **De este capítulo aprendemos...**

- Dios desea que nosotros nos entreguemos al pensamiento creativo porque Dios nos dio la facultad de la imaginación para hacerlo.
- Existen numerosas barreras para el pensamiento creativo. Necesitamos estar conscientes de ellas.
- La lluvia de ideas es una buena forma de practicar nuestras facultades creativas.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 8**

1. ¿Qué es el pensamiento creativo?
2. Dé un ejemplo de pensamiento creativo de su propia experiencia.
3. Haga una lista de algunas de las barreras del pensamiento creativo.
4. ¿Qué es una lluvia de ideas? ¿Cree usted que esto podría funcionar en su contexto cultural particular?

# **CAPITULO 9: Relaciones entre líderes cristianos**

En los dos primeros capítulos, aprendimos sobre las actitudes de servicio e integridad junto con una disposición de abrazar el sufrimiento. Hay otro lado de esta moneda.

Según la Escritura, los líderes ordenados por Dios tienen ciertos derechos y privilegios que nadie puede hacer caso omiso sin un proceso debido.

Nuestra cultura actual tiende hacia la independencia, al individualismo y al descrédito de las instituciones. Estas actitudes pueden llevar a despreciar la autoridad espiritual que Dios da a los ministros. Puede ocurrir que los miembros de una iglesia se sometan a su ministro porque él les cae bien, y no porque respeten su oficio o reconozcan su autoridad espiritual.

Lo peor sería que nosotros como ministros ordenados, inadvertidamente violemos los derechos de nuestros compañeros ministros.<sup>xxi[21]</sup> Podemos terminar tratando a nuestros colegas como menos de lo que la Palabra de Dios dice que ellos son. Si comprendemos los derechos de los ministros, podemos evitar tratar a nuestros colegas ministros sin ética. Algunos de estos derechos y privilegios son:

## **El derecho al respeto**

Los ancianos que gobiernen bien, sean tenidos por dignos de doble honor, mayormente lo que trabajan en predicar y enseñar. 1Ti. 5:17

La prédica y la enseñanza de la Palabra son tan fundamentales para el ministerio cristiano, que nosotros debemos ser cuidadosos de honrar a los ministros llamados para esto. Esto incluye evitar comentarios dañinos sobre un compañero ministro.

Hay excepciones, sin embargo. Tenemos el derecho y el mandato de hablar en contra de los herejes, ya sea que ellos se llamen a sí mismos ministros o no. En efecto, estos no son compañeros ministros. (Ro.16:17-18)

Los casos de disciplina que involucran ministros es otra excepción. Se debe evaluar a un compañero ministro para considerarlo para un futuro trabajo. Las evaluaciones negativas pueden ser correctas en tal situación.

Tratamos a nuestros ministros colegas como a iguales porque eso es lo que ellos son delante de Dios. (En la Eclesiología Reformada, no hay otro rango más alto que el ministro ordenado en esta dispensación. Algunos ministros ganan más respeto que otros debido a su experiencia o logros. Pero bajo ninguna circunstancia nosotros debemos tratar a un ministro ordenando como menos que un ministro de Cristo.)

Esto significa que los ministros tienen derecho a defenderse en contra de los abusos de otros cuando sea necesario hacerlo así por el honor del evangelio. Este es todo el punto detrás de 2Corintios, así como también de 1Corintios 4. Pablo tuvo que defenderse de

una actitud desdeñoso de los creyentes de Corinto. Él no lo hizo por sí mismo, sino por el honor del evangelio y porque las actitudes de ellos eran pecaminosas.

Ser un siervo predispuesto al sufrimiento no siempre significa que un líder debe permitir que lo pisoteen. Cuando el honor del evangelio es cuestionado, no solamente tiene el derecho a defenderse, sino la obligación de hacerlo.

### **El derecho a la autoridad en su propio ministerio**

...anunciaremos el evangelio en los lugares más allá de vosotros, sin entrar en la obra de otro para gloriarnos en lo que ya estaba preparado. 2Co.10:16

Y de esta manera me esforcé a predicar el evangelio, no donde Cristo ya hubiese sido nombrado, para no edificar sobre fundamento ajeno. Ro.15:20

Incluso el apóstol Pablo reconoció el concepto de «territorio» en el ministerio. Cada ministro tiene su «esfera», que nosotros respetamos. Si un ministro está trabajando en una determinada área, nosotros la evitamos. Nosotros nos refrenamos de construir nuestra iglesia cerca de otra obra legítimamente evangélica. Evitamos evangelizar pueblos donde otros están evangelizando. Por el término «fundamento ajeno» Pablo reconocía que los ministerios que él encontraba, eran propiedad de otros.

### **El derecho a la autoridad sobre su propio rebaño**

Por tanto, mirad por vosotros, y por todo el rebaño en que el Espíritu Santo os ha puesto por obispos, para apacentar la iglesia del Señor, la cual él ganó por su propia sangre. Porque yo sé que después de mi partida entrarán en medio de vosotros lobos rapaces, que no perdonarán al rebaño. Hechos 20:28-29

El Espíritu Santo da a cada ministro un rebaño particular para apacentar. De esto deducimos ciertos principios éticos.

Nosotros no robamos ovejas de otro rebaño. Algunos se consideran a sí mismos y a sus denominaciones tan superiores, que se justifican al tomar gente de otros grupos evangélicos. Esto es una forma religiosa de robo.

### **El derecho a estar libre de acusaciones sin el debido proceso**

Contra un anciano no admitas acusación sino con dos o tres testigos. A los que persisten en pecar, repréndelos delante de todos, para que los demás también teman. 1Ti. 5:19-20

En el estudio de la disciplina eclesiástica, se topa con un concepto jurídico: La carga de pruebas queda con los acusadores, no con el acusado. Esto es doblemente verdad en el caso de los oficiales de las Iglesias. Se requiere múltiples testigos para admitir una investigación.

Nadie tiene derecho de acusar a un ministro sin dos o más testigos. Igualmente nosotros como ministros no podemos recibir acusaciones en contra de cualquier anciano de la iglesia sin el número requerido de testigos.

El chisme sobre los ministros ha dañado muchas iglesias. Insistir en el mandato bíblico ya mencionado podría ayudar mucho a aliviar este peso de la iglesia.

### **El derecho a ser juzgado por sus iguales**

La expresión «debido proceso» se refiere a un juicio delante de sus iguales, en el cual un ministro puede responder a las acusaciones hechas en su contra. Según el texto anterior, este derecho incluye al menos dos cosas.

Ninguna congregación tiene el derecho a recibir acusaciones en contra de un ministro. Timoteo, no la congregación, tenía la autoridad para recibir acusaciones en contra de los ancianos. Aun entonces, era necesaria una evidencia substancial.

### **El ministro acusado no tiene nada que probar**

Toda la carga de la prueba está sobre los acusadores. Si ellos fracasan en sustentar su acusación, habrán cometido difamación y deberán ser reprendidos.

### **El derecho de voz y voto en todos los asuntos que conciernen a su ministerio**

Parecería que esto sería evidente, pero es asombroso cómo esto es pasado por alto frecuentemente.<sup>xxii[22]</sup>

Una jerarquía cristiana usualmente tratará a sus trabajadores como empleados y no como ministros. Los derechos y privilegios que la Biblia garantiza a los ministros se lavan en el remolino de la burocracia.

Una organización misionera estaba escribiendo su manual de política para los equipos misioneros. Ellos consideraron cómo conseguir una perspectiva correcta de las situaciones de crisis que podría levantarse dentro de los equipos misioneros. Créalo o no, adoptaron la siguiente política necia: *-las percepciones de la realidad deben ser las del líder del grupo.*

Esta absurda declaración supone que el líder nunca es la causa de la crisis porque sus percepciones son siempre exactas.<sup>xxiii[23]</sup> La realidad es que a veces el líder mismo, en sí, es la crisis.

Nosotros vemos en varios casos cómo aun los apóstoles evitaban imponer la autoridad sobre los ancianos ordenados. Ellos reconocían el derecho de otros a ser consultados en asuntos que los afectaban.

Ejemplos: En el concilio de Jerusalén, Hechos 15, todos los ancianos presentes tuvieron voz y voto, incluso los que no eran apóstoles.

Pablo dice a Filemón en 1:14,

pero nada quise hacer sin tu consentimiento, para que tu favor no fuese como de necesidad, sino voluntario.

Como un apóstol, Pablo pudo haber dado órdenes pero no lo hizo. Consistente con un estilo cristiano de liderazgo, Pablo rehusó dictarle a Filemón.

Con respecto a Apolos, Pablo dice,

Acerca del hermano Apolos, mucho le rogué que fuese a vosotros con los hermanos, mas de ninguna manera tuvo voluntad de ir por ahora; pero irá cuando tenga oportunidad. 1Co.16:12

Pablo le «rogó», pero no le ordenó. Nadie, no importa su rango en una jerarquía, tiene el derecho a pasar por alto la autoridad de un ministro ordenado y tomar decisiones que afectarán el ministerio de ese hombre sin concederle voz en el asunto. Hacer esto es descortés e inmoral.

## **La práctica de la paridad: Consejos para unas buenas relaciones entre los ministros**

### **El pacto entre los líderes**

Dos o más líderes pueden hacer un acuerdo entre ellos para defenderse mutuamente cuando uno es atacado verbalmente, especialmente en su ausencia. Esto presenta un frente unido que tiende a silenciar las críticas. Los líderes aprenden que si quieren atacar verbalmente a sus colegas, mejor lo hagan cuando usted no está presente. De otra manera, arriesgan una buena regañada.

¿Qué hacer si la crítica es correcta en su afirmación? Dígale a esta persona que sus colegas en el ministerio son capaces de tratar con el asunto.

Dios, con frecuencia, defiende al líder, aun cuando esté equivocado en una decisión. Parece que Dios defiende Su propio honor en tales casos porque Él es el único que llamó al hombre. Los líderes deben cuidarse del orgullo en este punto. Algunos líderes suponen que un resultado positivo es el sello de la aprobación de Dios con respecto a sus decisiones. Esto puede ser auto engaño. <sup>xxiv[24]</sup>

### **Integridad, no control**

Yo no controlo a otras personas ni permito que otros me controlen. ¿Es esta actitud arrogante e independiente? Si la integridad es el fundamento de su relación con aquellos en autoridad sobre usted, no lo es.

«Tener el control» es una forma en que los líderes pueden relacionarse con la gente pero no es una buena forma de hacerlo. La forma sana y fundamental de relacionarse es con *integridad*.

### **Cumplir con su palabra**

Cuando damos nuestra palabra, la cumplimos aunque no conviene. El salmista dice que el hombre es bienaventurado *que aun jurando en daño suyo; no por eso cambia*.  
*Sal.15:4*. Nosotros mantenemos nuestras promesas porque somos hechos a la imagen de Dios y Él cumple con Su palabra.

No hay nada erróneo en pedir a alguien renegociar un acuerdo por factores imprevistos. Sin embargo, nosotros no tenemos el derecho moral a romperlo solo porque tenemos el poder o la «autoridad» para hacerlo.

Esto es una verdad doble en las relaciones con los colegas ministros. Si usted llega a ser un líder cristiano en una organización poderosa, la tentación puede ser romper acuerdos inconvenientes, simplemente porque usted tiene el poder para hacerlo. El poder para hacer una cosa y el derecho a hacerla, son dos cosas diferentes.

He observado cómo las organizaciones poderosas consideran un acuerdo como unilateral, obligando solamente a la parte más débil, y permitiéndose cambiarlo con inmunidad. Esto es simplemente otra forma de la misma arrogancia que discutimos en el capítulo tres.

Cúidese de esta tendencia humana si usted se convierte en un líder de una organización influyente. Si hace acuerdos, lo mejor es cumplir con ellos. De lo contrario, su integridad se verá erosionada lo que al final significa que se erosiona su derecho a liderar.

## **Grupo a quien rendir cuentas: Un comité personal**

Todo líder necesita rendir cuentas a alguien, ya sea que la organización en que está lo requiera o no. Escoja dos o a lo mucho tres amigos que estén de acuerdo en formar su grupo al que usted rendirá cuentas. Esto significa que usted los mantendrá advertidos de asuntos importantes que le afecten y escuchará sus consejos.

Y en la multitud de consejeros está la seguridad. Pr. 24:6

Tal grupo puede simplemente existir como un comité para dar consejos cuando las dificultades se presenten en su ministerio. O, puede tener más autoridad de acuerdo a la que usted les da.

Un líder que no responde a nadie por sus acciones, llegará a ser abusivo. La naturaleza humana normalmente no resiste esa tentación. Un comité personal evita esa clase de desastre. Un líder que no rinde cuentas a nadie, llegará a ser abusivo.

Tengo un comité de este tipo, formado por un pastor y un anciano. Yo formé este grupo hace años mientras soportaba un ataque de líderes abusivos. Puesto que yo sabía que mi involucramiento emocional podría cubrir mi percepción de la realidad, escogí estos dos hombres para ayudarme. Estos llegaron a ser una ayuda indispensable en una situación complicada que yo no pude manejar a solas.

Escogí a estos dos hermanos porque son hombres con una valentía moral intransigente. No vacilaron en pelear por mí cuando fue necesario. Encontrar estos me costó mucho tiempo y reflexión porque tales hombres son escasos. Pídale a Dios darle a usted hombres con una integridad absoluta combinada con valentía moral para que usted tenga a quién responder por todo lo que hace. Dios te los dará. Escoja con cuidado.

Los términos de mi acuerdo con mi comité personal son simples: me comprometí en avisarles de todo asunto de importancia que afectara mi ministerio y no tomar decisiones importantes sin antes considerar cuidadosamente sus consejos. Ellos se comprometieron en ayudarme en situaciones difíciles de conflicto.

## **Conclusión**

Los líderes ordenados por Dios tienen ciertos derechos y privilegios. Estos incluyen el derecho al respeto, a estar libre de acusaciones sin proceso jurídico debido y tener la autoridad sobre su propio ministerio. Si entendemos estos derechos, estaremos preparados mejor para evitar pecar contra nuestros colegas. Es de gran ayuda crear un comité personal propio y privado de consejería para y tener a quien rendir cuentas.

### **De este capítulo aprendemos...**

- Aquellos a quienes Dios designa para liderazgo tienen ciertos derechos y privilegios bíblicos. No es ético ignorarlos.
- La autoridad espiritual y el oficio de los líderes deben ser respetados, aun si ellos no siempre están en lo correcto.
- Ellos tienen el derecho a voz y voto en todos los asuntos que afectan su ministerio.
- Otro derecho importante incluye la libertad de acusaciones sin el debido proceso jurídico.
- Es recomendable para todo líder tener alguien a quien rendir cuentas.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 9**

1. Según la Escritura, ¿cuáles son los derechos y privilegios de los líderes nombrados por Dios?
2. Describa los derechos y privilegios que la Palabra de Dios otorga a los líderes.
3. ¿Por qué se recomienda un comité de consejería o tener a alguien a quien el líder debe rendir cuentas de sus actos?
4. ¿Qué características le gustaría ver en los líderes con quienes está usted asociado?



## **Parte Dos: La práctica**

# CAPITULO 10: La comunicación con los subordinados

Un error común en el liderazgo cristiano es la falta de comunicación. Muchos líderes cometen errores típicos de comunicación que causan fricción. A continuación, algunos de estos errores de los cuales necesitamos estar conscientes:

## **Suponer que se ha comprendido**

Una vez enseñé español a alumnos de octavo grado. En una ocasión, me tomé 45 minutos explicando cómo conjugar un verbo. Al final pregunté si había alguna inquietud. Un estudiante levantó su mano y dijo: -Sr. Smalling, ¿Qué es un verbo?

La lección fue una pérdida de tiempo para ese estudiante y fue mi culpa. Yo presumí que todos sabían lo que era un verbo y procedí sin darles el fundamento necesario.

Como líder, nunca *suponga* que su subordinado comprende el trabajo que debe hacer. Siempre *verifique*. Si ocurre un malentendido, es *su* culpa, no del subordinado.

Imagínese a usted mismo trabajando, convencido de que está haciendo lo correcto. Llega el supervisor y le dice: -¡Qué está haciendo! ¡Esa no es la forma de hacer el trabajo!- Entonces, usted recibe un sermón por no saber cómo hacer bien el trabajo.

¿Ha tenido alguna vez esta experiencia? La mayoría de nosotros la hemos tenido. Usted presume que está haciendo bien su trabajo hasta que un supervisor se acerca y le dice que lo está haciendo mal. Pregunta: ¿De quién es la culpa? Respuesta: Es culpa del supervisor, por no comunicarse. Usted no tiene la culpa de no saber.

## **El síndrome del «Sr. Incógnito»**

Hay personas que cuidadosamente arreglan sus vidas de forma tal, que es casi imposible contactarlas. Nunca están disponibles. Evitan contestar el teléfono y dejan la contestadora. Aunque no tienen una actitud hostil, uno se lleva la impresión de que otras personas entran en sus vidas cuando bien les gusta. Su actitud es, -no me llame, yo lo llamaré cuando me convenga.-

Dos cosas son notables acerca de estas personas. Primero, no deben tener puestos de liderazgo cristiano. Segundo, son frecuentemente líderes cristianos. Nosotros los llamamos «Señores Incógnitos».

Un equipo misionero en el que yo servía, tenía un líder que justo era de este tipo. Los miembros del grupo tenían sus residencias en la ciudad, la del líder estaba en el campo. Cada miembro tenía un número telefónico, excepto él. Las personas se quejaron porque él no estaba disponible, entonces, él consiguió un teléfono celular, que en ese país significaba un gasto significativo del fondo del equipo misionero. A menudo, ese teléfono dejaba de funcionar.

Después de un tiempo, comenzamos en privado a referirnos a él como «Sr. Incógnito». El equipo misionero llegó a no tomarlo en cuenta.

Afortunadamente, la mayoría de los misioneros de ese equipo eran emprendedores que necesitaban poca supervisión. Este síndrome creó un vacío de liderazgo. Él había perdido su liderazgo sin darse cuenta.

En contraste con el Sr. Incógnito, experimentamos el ejemplo de un pastor de una iglesia presbiteriana. Yo necesitaba visitarlo en su empresa. Un día, fui a la oficina, me presenté a la secretaria, me disculpé por no haber hecho una cita y le expliqué que deseaba ver al pastor. La secretaria ignoró mi comentario y dijo: -La oficina del pastor está justo al final del pasillo. Vaya y entre.

Hice una pausa y dije: -¿No necesita anunciarme?- Ella contestó: -No. La puerta está abierta. Pase no más.-

La puerta estaba abierta y el pastor estaba sentado detrás de un gran escritorio, escribiendo. Toqué la puerta. Él alzó la vista y dijo: -Pase.

Me disculpé por interrumpirlo y me indicó que iba a atenderme. Él dijo: -No hay nada más importante que las personas. Estoy aquí para las personas, por tanto, no me ha interrumpido. Yo simplemente me ocupo en otro trabajo cuando no hay personas a quienes atender.

Más tarde yo reflexionaba: -Me pregunto si la actitud de este pastor tiene algo que ver con el hecho de que él tiene 2000 personas en su iglesia.

## **El síndrome del revoloteo del halcón**

¿Alguna vez ha tenido un supervisor que se para detrás para mirar todo lo que usted hace? ¿Se sintió incómodo? ¿Trabajó mejor o peor?

A su subordinado, usted debe darle espacio para respirar y no ahogar su creatividad e iniciativa.

Si usted le da trabajo a alguien, asegúrese de que esta persona comprenda lo que usted espera de ella. Luego, déjela sola para que trabaje. Usted puede supervisarla en forma diplomática con la pregunta:

-¿Necesita algo? La retroalimentación permanente es una clave importante para evitar problemas con sus subordinados. Pregunte a sus subordinados lo que piensan acerca del trabajo que debe hacerse. Usted se sorprenderá de cómo muchas veces ellos han malentendido totalmente. Sin embargo, haga esto sin insultar la inteligencia de sus subordinados. Evite la declaración condescendiente: -Repítame lo que le dije.

## **Decisiones unilaterales sin consultar**

En un grupo misionero, un líder solía tomar decisiones sin consultar a los otros ministros del grupo. Esta actitud causó que el grupo sintiera que ellos y sus opiniones

eran insignificantes. El sentirse despreciado y no respetado produjo la misma reacción en contra del líder. El grupo comenzó a despreciarlo y a faltarle el respeto.

Los líderes que hacen esto dan la impresión de que se consideran a sí mismos más sabios que los demás. A veces es debido a que los líderes están tan ocupados que olvidan la importancia de la opinión de los subordinados. Los líderes simplemente quieren conseguir las cosas hechas oportunamente. La arrogancia podría no ser la causa de estas decisiones unilaterales, pero para los subordinados, ciertamente luce como si lo fuera.

Las decisiones unilaterales son particularmente dañinas en los círculos cristianos porque todos son voluntarios. La gente tolera poco el abuso cuando no está obligada a estar allí.

La gente naturalmente tiende a reaccionar en la misma forma en que ha sido tratada. Si mostramos estimación por la contribución de nuestros subordinados, ellos probablemente respetarán nuestras decisiones.

### **Solamente comunicación negativa**

Hay otro tipo de líder que se comunica con sus subordinados solamente cuando está inconforme. Cuando él hace una cita con su subordinado, este sabe automáticamente que el líder está inconforme. ¡Adivine cuánta tensión siente el subordinado!

Los subordinados aprenden a evitar tal líder. Ellos le demuestran respeto en forma superficial, pero en privado no lo estiman y desprecian su consejo. (Veremos más sobre esto en el próximo Capítulo).

## **Conclusión**

La buena comunicación es casi sinónimo de un buen liderazgo. Los líderes necesitan tener un equilibrio entre la excesiva y la poca supervisión. Los subordinados no pueden leer nuestra mente y es nuestra responsabilidad asegurarnos de que ellos entiendan lo que nosotros esperamos.

### **De este capítulo aprendemos...**

- La buena comunicación con los subordinados es esencial para el liderazgo.
- Algunos líderes dan por sentado que sus subordinados comprenden lo que se espera de ellos, cuando es posible que no sea así.
- Algunos líderes sofocan a sus subordinados con una excesiva supervisión.
- Las decisiones unilaterales sin consultar a los involucrados pueden causar resentimiento y falta de respeto.
- Comunicarse solamente cuando algo está equivocado hace que el subordinado desee estar lo más alejado del líder.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 10**

1. Dé un ejemplo de cómo usted supervisaría a un grupo de creyentes que están pintando el interior de la iglesia, manteniendo una supervisión equilibrada.
2. ¿Cómo usted puede involucrar a la gente en el proceso de tomar decisiones sin volverse una votación democrática?
3. Piense en un líder que usted conoce y admira. Describa el estilo de comunicación de esta persona.
4. Piense en un líder que usted conoce y no admira. Describa el estilo de comunicación de esta persona.

# **CAPITULO 11: Comunicación, la afirmación positiva**

¿Alguna vez tuvo un supervisor que solamente se comunicó con usted para corregirlo por algo equivocado? ¿Cómo se sintió cuando él se acercó? -¡Uh Oh! ¡Aquí viene de nuevo! ¿Qué hice mal esta vez?

¿Qué clase de ambiente se produjo en el lugar de trabajo?

En su libro, *Ejecutivo Al Minuto*, los autores Blanchard y Johnson demuestran por qué el poder para crear un ambiente de trabajo, ya sea positiva o negativa, está en las manos del líder.<sup>xxv[25]</sup> Los autores sostienen que de cada diez comunicaciones con el subordinado, nueve deberían ser positivas. Esto incluye felicitarlo por un trabajo bien hecho.

En el lugar de trabajo, parece que los jefes tienen miedo de felicitar a un empleado porque piensan que podría pedir un aumento.<sup>xxvi[26]</sup> Aunque esto no es un factor en la iglesia, la necesidad de afirmación positiva es todavía más aguda. Después de todo, la gente no está obligada a estar allí. A continuación, algunas razones de por qué felicitar a nuestra gente, en forme breve y sincera, es una parte esencial de la comunicación.

## **La Afirmación Positiva**

### **Hace que las personas quieran vivir según las esperanzas que usted tiene de ellas**

Si los subordinados piensan que usted tiene una imagen positiva de ellos, desearán vivir de acuerdo a esa imagen.

Hay un cuento antiguo sobre un hombre con un perro mestizo llamado Fido. Un día, el hombre le consiguió un collar con su nombre, deletreado *Phydeaux*. Desde entonces, cuando el hombre lo llevaba a caminar por la calle, el perro se pavoneaba con la cabeza en alto. Ya no era más un perro mestizo. Ahora era el aristócrata del vecindario.

Dé a un hombre un buen nombre y él andará con la cabeza un poquito más en alto.

### **Hace de usted una persona más accesible**

Recuerde, la gente juzgará su valor como líder cristiano, más por la forma como usted los trata personalmente que por la calidad de sus sermones, la seguridad de sus decisiones o la administración de la iglesia.

Muchas veces preferimos un doctor por la forma como él nos habla que por la competencia de sus decisiones. No estamos calificados para juzgar el tratamiento médico, así que nuestra tendencia es juzgar la competencia del doctor por

sus habilidades sociales, más que por las profesionales. Esto es irracional, por supuesto, pero es la realidad.

Lo mismo es cierto con su congregación. Ellos no han estudiado en un seminario, no han tomado homilética y no saben cómo se debe estructurar un sermón. Muchos no sabrán que significa la palabra *exégesis*. Algunos pueden pensar que tiene que ver con la exageración. Pero ellos saben bien cómo usted los trata.

A continuación, le presento un sistema simple para felicitar a una persona en tan solo unos pocos segundos. Se basa en los conceptos de Blanchard, modificado para la cultura latina.<sup>xxviii[27]</sup> Practique esto como un hábito y se sorprenderá de lo que conseguirá en sus relaciones personales.

## **Un acróstico: La técnica “B.E.S.A.”**

Un método sencillo y fácil para aprender es un acróstico en cuatro partes: **B**reve, **E**specífico, **S**u **S**entir, **A**nimarle

### **Sea breve**

Un comentario de congratulación no necesita más de un minuto, usualmente menos. Si es más largo, sonará falso. Acérquese a la persona de una manera casual.

### **Sea específico**

Escoja un detalle del trabajo realizado y méncionelo. Esto le demostrará a la persona que usted en verdad notó el trabajo hecho y que no está siendo solamente amable.

### **Exprésele cómo se siente**

Esto demuestra que usted es vulnerable. La otra parte se da cuenta que tiene poder para afectarlo emocionalmente. Esto es esencial para cualquier relación normal.

### **Anime a la persona a continuar**

Aunque tal vez el trabajo no se vuelva a repetir, usted puede animar a la persona a continuar la misma ética de trabajo o la misma buena actitud. Ejemplo:

Usted ha pedido a Enrique arreglar las sillas para el culto dominical porque el diácono que normalmente hace esto ha salido de viaje. Usted instruyó a Enrique cómo hacerlo. El domingo en la mañana, justo cuando usted entra en la iglesia para el culto, nota que Enrique ha terminado su trabajo. Esto es lo que usted dice:

-Hola Enrique. Arreglaste muy bien las sillas. Me di cuenta que las pusiste separadas 3 pulgadas para que las personas no se sintieran amontonadas. Eso fue muy considerado de tu parte. Me siento bien sabiendo que tengo a alguien a quien puedo acudir en una situación de emergencia. Muy buen trabajo y adelante.

Note los siguientes elementos:

**Fue breve.** Hacer esto no le tomó más de 20 segundos.

**Fue específico.** Las sillas estaban separadas 3 pulgadas.

**Usted le mencionó cómo se sintió.** Usted se sintió bien al tener una persona confiable para ayudarlo.

**Usted le animó a continuar.** Le dijo que continúe no más.

Este modelo es simple de aprender y practicar. Trate de hacer esto con al menos 5 personas por semana y probablemente se volverá un hábito. Usted puede hacerlo con los empleados de una tienda, el personal de servicio o con los miembros de la familia.

## **Algunos consejos**

### **No adule**

Hágalo si realmente usted cree lo que dice. De lo contrario, será falso. Ser honesto y claro es la única forma de comunicación que la Biblia reconoce en el liderazgo.

### **Felicite inmediatamente**

Mientras más rápido usted hable a la persona después que termina el trabajo, será mejor. El efecto es más fuerte.

### **Felicite delante de otras personas**

Hacer esto los «honra» delante de sus compañeros. Tal retroalimentación es una herramienta poderosa para motivar a la gente.

### **Toque a la persona o dele la mano**

Esto depende de la cultura o de las preferencias personales de los individuos. A algunas personas no les gusta ser tocadas o dar la mano. Otros consideran un descuido si usted no lo hace.

### **Exprésese bien de la persona cuando está ausente**

Esto es realmente eficaz en las relaciones personales. -Sabe, Guillermo, yo me di cuenta que Enrique hizo un excelente trabajo con las sillas. Él parece una persona en quien podemos confiar. Usted puede estar seguro de que Enrique escuchará el comentario que usted hizo.

La buena comunicación es responsabilidad del líder, no del subordinado. Él debe asegurarse de que las personas entienden lo que se espera y que serán verbalmente halagadas si lo hacen bien. Los buenos líderes crean un ambiente positivo al reconocer simple y sinceramente los logros de otros.



### **De este capítulo aprendemos...**

- Nunca suponga que las personas comprenden lo que usted espera de ellas. Verifique.
- Use afirmación positiva para animar a las personas y crear un ambiente positivo.
- Sea sincero y honesto en sus comunicaciones, sin adular.
- La buena comunicación es responsabilidad del líder, no de los subordinados.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 11**

1. Describa dos errores comunes de comunicación mencionados en este capítulo.
2. Escriba un comentario de felicitación para una persona, usando el sistema descrito en este capítulo.
3. ¿Con qué criterio la gente juzga a un líder?
4. ¿Puede usted pensar en otras maneras de crear un ambiente positivo en su iglesia, además de las mencionadas en este capítulo ?

# CAPITULO 12: Comunicación, **correcciones y reproches**

De vez en cuando un líder debe corregir a un seguidor. En la vida diaria, esto usualmente involucra asuntos menores, nada serio en conducta moral, y fáciles de corregir. Es normal que nos pongamos un poco nerviosos al corregir a otros porque no nos gustan las confrontaciones. Preferimos las relaciones amigables con todos.

¿Hay maneras de hacer esto en una forma suave y cómoda tanto para usted como para el corregido? Sí. Si usted adopta un sistema breve y simple para corregir, pronto se sentirá más cómodo al hacerlo. Aún mejor, su gente aprenderá a reconocer el sistema y se sentirá más cómoda con sus correcciones.

El sistema para corregir es el mismo que para felicitar...con un par de pequeñas diferencias. Veamos el modelo básico con un ejemplo y entonces observemos los consejos generales sobre cuando aplicarlo.

Ejemplo: Carlos, El Mentiroso

Un nuevo convertido en la iglesia, un joven llamado Carlos, tiene el hábito de decir mentiras inocentes.<sup>xxviii[28]</sup> A usted le gustaría ayudarlo, pero todavía no lo ha cogido en el acto.

Carlos falta a la iglesia un domingo. Usted se entera por dos miembros que él estuvo jugando fútbol en el parque. Durante la semana usted se encuentra con Carlos en la calle y le menciona que lo extrañó el último domingo. Carlos dice: -Mi abuelita que vive en una ciudad cercana estaba muy enferma. Fui a visitarla y por eso no estuve en la iglesia.

Usted ha agarrado a Carlos en una mentira. ¿Cómo maneja esta situación?

## **La corrección**

**Usted:** -Carlos, dos miembros lo vieron jugando fútbol en el parque el domingo. Me mintió, ¿no es cierto?

**Carlos:**(Con la cabeza agachada) -Sí. Era un juego muy especial con el equipo al que pertenezco y no quise abandonarlos.

**Usted:** -Comprendo Carlos. No estoy en contra del fútbol. Usted es nuevo en el Señor y yo estoy aquí para ayudarlo a crecer. Permítame ayudarlo con algo...Los cristianos siempre decimos la verdad porque mentir es pecado, aunque sean pequeñas mentiras como esta. Me siento verdaderamente triste cuando un cristiano me miente porque eso no es lo que los cristianos hacemos normalmente. Yo sé el daño que esto puede hacer en su caminar con el Señor. Necesita pedir perdón a Dios por esto.- (En este punto usted hace una pausa, lo mira y espera su reacción. Yo llamo a esto «la pausa que incomoda». Esta pausa da impacto a lo que se dice).

**Carlos:**-Sí, usted tiene razón. Yo no debería hacer eso.

**Usted:** -Lo perdono. Aprecio su caminar con el Señor y el compromiso con la iglesia. Yo estoy comprometido para ayudarlo a crecer en el Señor. No vacile en llamarme en cualquier momento que necesite ayuda con algo.- (Aquí, usted le estrecha la mano).

Note la similar dad con la afirmación positiva del capítulo previo:

- Usted hizo el reproche inmediatamente después de la ofensa

Si espera hasta otra ocasión, dará la impresión de que usted mantiene una lista mental de las ofensas de otros. Esto dañará su relación personal.

- Fue breve

Usted evitó sermonear. Una ofensa menor requiere brevedad. La corrección total tomó no más de un minuto. Usted no está interesado en avergonzarlo, sino en instruirlo, por tanto, va al punto inmediatamente.

- Fue específico

Usted no lo llama mentiroso. Usted señala la mentira específica e implica que esto no es algo característico de él.

- Le explicó cómo esto lo hizo sentir

Esto indica que usted es un pastor y no un juez. Usted está afectado por lo que Carlos hizo. Usted es vulnerable. Esta es la clase de actitud con la que la gente se puede relacionar.

- La pausa que incomoda

Este es un elemento no incluido en la afirmación positiva. Da tiempo para que el reproche tenga impacto. También permite que la persona haga una decisión: me arrepiento o no. Si la persona escoge el arrepentimiento, normalmente lo hará en ese momento.

- Afirmación del compromiso

Usted terminó perdonándolo y luego reafirmó su compromiso y apertura para ayudarlo en el futuro.

## **Algunas cosas importantes que usted no hizo**

### **No repitió la exhortación**

Los líderes con el don de predicar podrían estar tentados a caer en esto. Una vez que usted ha hecho el reproche y él se ha arrepentido, desista. La única razón para un sermón sería si él no se arrepiente y en su lugar se disculpa.

## **Usted no mencionó otras mentiras que conocía de Carlos**

¿Le ha pasado alguna vez que alguien saca a relucir una falla que usted cometió meses antes? ¿Cómo se siente? Interiormente usted está pensando: -Han pasado meses y esta persona ha mantenido esto en m contra todo este tiempo y no me ha dicho nada. No puedo confiar en esta persona.

Usted hará un daño irreparable a su relación con Carlos si le hace lo mismo. Usted podría *sentir* que hace esto para apoyar su criterio de que él es un mentiroso habitual. Esto es un error grave.

## **Usted no lo llamó mentiroso**

Usted dijo que él mintió. La diferencia está entre una característica habitual y una anomalía. Aun si usted sabe que Carlos es un mentiroso habitual, no puede decirlo hasta que lo sorprenda en este hábito de mentir. Entonces usted tendrá un problema a un nivel diferente.

## **Usted no trató de adularlo de antemano**

¿Le ha pasado alguna vez que una persona se acerca a usted con un cumplido y luego sigue con un reproche? ¿Cómo se sintió con respecto al reproche? Usted probablemente se sintió manipulado o «comprometido». ¿Después de esto, siguió confiando en esa persona?

No «adule» a la persona. Vaya directo al punto. Evite mezclar la afirmación positiva con la negativa. Evite el halago. La gente lo percibirá como una persona más honesta.

## **Ofensas repetidas: El contrato verbal**

¿Qué hacer si por tercera vez usted sorprende a Carlos en una mentira? Ahora puede honestamente decirle que usted detecta en él un hábito y que le gustaría ayudarlo.

Una forma suprema de ayuda es el contrato verbal, que va más o menos así:

**Usted:** -Carlos, esta es la tercera vez que hablamos sobre esto. Yo sé que usted está creciendo en el Señor y mejorando. Tengo una idea que podría ayudarlo a librarse completamente de esto. Podemos trabajar en este problema juntos. Nos encontraremos una vez a la semana por un mes. En ese tiempo le preguntaré cuántas veces ha mentido durante la semana y me dirá la verdad. Hablar sobre esto le ayudará a superarlo.

Si Carlos está de acuerdo, él se sorprenderá de cuán rápido supera el hábito. ¿Por qué? Porque debe rendir cuentas a alguien. Ante esta situación estamos más dispuestos a resistir la tentación.

## **Conclusión**

Las personas ocasionalmente necesitan ser corregidas por ofensas menores. Corregir es uno de los derechos más incómodos en el liderazgo cristiano. Usar un simple modelo

ayuda a aliviar la incomodidad. Si su disponibilidad para ayudar a la gente fluye naturalmente de una preocupación real por ellos, usted tendrá éxito en corregirlos.

### **De este capítulo aprendemos...**

- Corregir a la gente es parte de la obligación de un líder cristiano.
- Un buen procedimiento para corregir ayuda a aliviar el natural estrés que se siente al confrontar a la gente.
- Necesitamos corregir inmediatamente después de la ofensa.
- Necesitamos ser específicos y claros, al mostrar cómo la ofensa nos afecta y que somos vulnerables.
- Evite mezclar la afirmación positiva con la negativa.
- Si es necesario, haga un acuerdo verbal.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 12**

1. Describa el modelo para corregir a una persona por una ofensa menor. Invente y escriba un incidente en el que usted corrige a alguien.
2. ¿Por qué es importante corregir a la gente inmediatamente después de la ofensa?
3. ¿Cuáles son algunos posibles errores que un líder puede cometer al corregir a la gente?
4. ¿Qué es un contrato verbal y cuándo es necesario?
5. Explique el valor de la pausa que incomoda.

## CAPITULO 13: Los tres martillos

Podemos pensar que la reprensión es un proceso progresivo, que yo lo llamo los 3 martillos: el martillo de caucho, el martillo de madera y el martillo de acero. La primera vez que corregimos a una persona con un problema moral serio, lo hacemos con un cierto grado de gentileza. (Este es el martillo de caucho). Si la persona no se arrepiente, la reprendemos con más firmeza la próxima vez. Cada reprensión es más severa que la última.

La gente viene en todas las formas y tamaños, así también sus condiciones morales. Algunos pueden tener pequeños y molestos hábitos como Carlos y sus mentiras blancas. Estas personas pueden responder bien a las breves correcciones de un minuto.

Otros experimentan adicciones morales serias como fornicación, involucramiento con pornografía o adicciones químicas. Estas personas pueden requerir consejería a largo plazo.

Una categoría de asuntos morales que puede en verdad representar un peligro serio es el chismoso habitual. Aquellos que constantemente critican el liderazgo requieren una corrección severa.

Una reprensión no necesita ser a gritos ni autoritaria. La primera sesión puede ser dentro de la consejería. La segunda, una reprensión severa, etc. Cuando la persona se da cuenta de que la próxima reprensión va a ser más severa o que va a resultar en disciplina, pone atención.

La reprensión es un acto de amor de Dios y del líder que reprende. La persona que recibe la reprensión puede pensar que no es así. Pablo encontró esta reacción en los Corintios y nosotros debemos estar preparados para lo mismo.

¿Por qué? ¿Porque no os amo? Dios lo sabe. -2Co. 11:11

### **El efecto noético**

El pecado tiene un cierto efecto en la mente que llamo el *efecto noético*. Este término proviene de la obra griega *noos*, que significa «mente»,<sup>xxix[29]</sup> particularmente la parte de la mente que tiene que ver con las percepciones de la realidad. La gente que vive en pecado grave suele ser incapaz de ver su condición espiritual.<sup>xxx[30]</sup> Usted como consejero debe estar preparado para confrontar esta incapacidad.

La Biblia se refiere a este problema como *ceguera* y *dureza de corazón*. Para contrarrestar el efecto noético:

### **Sea directo y claro**

Comience su conversación en un tono serio, pero amable. Cuando se trate de pecados graves no necesitamos preocuparnos tanto de suavizar el golpe.

## **Use la Ley de Dios, los Diez Mandamientos**

La Biblia enseña que la Ley es la herramienta de Dios para revelarnos sobre la seriedad del pecado. Úsela para recordar a la persona que Dios juzga el pecado persistente y el arrepentimiento superficial. Aun cuando los cristianos no están bajo la Ley como medio de justicia, sin embargo Dios sí juzgará los pecados serios cometidos por un cristiano, y por los cuales no se haya arrepentido.

### **Exhorte repetidamente**

Usted se sorprenderá al descubrir que ellos no han procesado lo que usted dijo.

### **Pida retroalimentación**

Esto es importante para estar seguro de que él está siguiéndolo.

### **Enfoque más en por qué el pecado es una ofensa a Dios**

He observado que un aspecto del efecto noético es lograr que la persona se enfoque más en las circunstancias terrenales que rodean el pecado, en lugar de en cómo Dios lo ve.

Penetrar a una persona bajo el efecto noético puede ser frustrante. Requiere paciencia.

## **Los tres martillos** xxxi[31]

Por tanto, repréndelos duramente, para que sean sanos en la fe. Tito 1:13

### **El martillo de caucho**

El caucho es un material relativamente suave. Este representa la reprensión firme pero gentil. Todas las veces que corregimos debemos guardar en mente que nuestro propósito es hacer fuertes a los cristianos. Las correcciones no son vengativas.

### **El martillo de madera**

Esta reprensión es más dura y puede estar acompañada con una advertencia de posible disciplina.

### **El martillo de acero**

Después de las advertencias, puede ser necesario recurrir a la disciplina de la iglesia. xxxii[32]

## **Arrepentimiento superficial**

¿Qué pasa si la persona parece arrepentida, pero usted siente que su arrepentimiento es superficial e insustancial en relación con la gravedad de la ofensa? Un estudio sobre la santidad de Dios algunas veces ayuda si usted puede lograr que la persona lo estudie.

También podría recomendarle ciertos libros si puede lograr que los lea. Entre estos libros están *La Santidad de Dios* de R.C. Proal, *Conocimiento del Dios Santo* de Tozer y la sección de Charnock sobre la santidad de Dios en *Existencia y Atributos de Dios*.

## **Posibles señales de arrepentimiento superficial**

Las personas que no se arrepienten con sinceridad normalmente muestran ciertas reacciones a su consejería. Tome en cuenta estas reacciones.

El arrepentimiento verdadero está normalmente acompañado de una actitud de contrición. La persona para de excusarse, de culpar a otros o de suavizar su comportamiento.

### **Criticar la forma en que fueron aconsejadas**

Especialmente cuando se trata de pecados sexuales,<sup>xxxiii[33]</sup> la persona puede quejarse del consejero y decir que no ha sido tratada con amor, o que el liderazgo no siguió el procedimiento apropiado. Si la persona hace esto, simplemente indíquele que estas son señales de falta de arrepentimiento que usted no tolerará y que ella debe abandonarlas en seguida.

### **Se va a otra parte por consejería**

Las personas hacen esto para conseguir la clase de consejería que quieren escuchar. Esto es una forma de auto-justificación. Aclare que si ellos hacen esto, usted lo considerará una forma de rebelión que solamente agrandará el pecado. Aclare que Dios los puso bajo la jurisdicción de la iglesia y que deben someterse. De lo contrario, podrían ser disciplinados por contumacia.

Podría ser necesario aclarar este punto a los miembros de la iglesia que son amigos íntimos del aconsejado. Hemos visto casos en los que los miembros o familiares contradicen al consejero de la iglesia, provocando así la confusión.

Hay una técnica que algunas veces funciona para prevenir que una persona busque consejería fuera de la iglesia. Advértale que se enviará una carta a cualquier consejero al que vaya, en la que se explicará que buscar consejería fuera de la autoridad de la iglesia es un acto de contumacia.

### **Intenta salir de la iglesia para evitar la disciplina**

Algunas iglesias tienen estatutos para tratar con miembros que salen de la iglesia para escapar de la disciplina. Los reglamentos advierten que una carta será enviada a cualquier iglesia a la que la persona intente unirse, explicando la situación. Es aconsejable que la iglesia adopte tal reglamento si no lo tiene.

## **Cómo darse cuenta de que una persona (incluso usted) no está verdaderamente arrepentida**



- Inculpa a otra persona: -Fulano hizo esto y otro; entonces yo reaccioné de tal o cual forma. O, -Me arrepiento pero la razón de mi pecado es porque usted hizo así y me provocó.
- Culpa a las circunstancias: Las circunstancias me llevaron a hacerlo. El hecho es que la única *causa* que Dios reconoce es nuestro propio corazón pecaminoso.
- Culpa a la naturaleza humana: Soy solo un humano. (Esto realmente significa - Dios me hizo, por tanto, si pecco, Él es responsable.- (Dios es el pecador, no yo.)
- Da al pecado otro nombre: Error, prueba, dificultad, debilidad, etc.
- Tomé una decisión equivocada. (No, -yo pequé.)
- Decisión equivocada: -La culpa es por último una falta de entendimiento de mi parte más bien que un corazón pecaminoso.
- Inmadurez: -La culpa es debido a una falta de crecimiento, no a mi corazón pecaminoso. De esta forma se culpa realmente al *tiempo* por nuestro pecado, más bien que a nosotros mismos. El tiempo no es algo que yo controlo, por tanto, la culpa la tiene algo que no soy yo, y yo no soy responsable.
- Infortunio: -Yo caí en eso. Por tanto, el pecado fue como un hueco en la tierra que no vi, así que no puedo ser responsable porque yo no lo puse allí. La realidad es que fui atraído al hueco en primer lugar porque había algo en el hueco que le gustó a mi corazón.
- Una prueba: Llama prueba a una conducta pecaminosa en lugar de pecado. La Biblia nunca hace esto.
- Soy víctima: Actuar como una víctima del pecado en lugar de reconocer que es un pecador.
- Actuar trivialmente: El pecado que cometí es un acto no típico, aislado de lo que hay en mi corazón. O, las consecuencias son benignas, por tanto, el pecado no es importante. (Todo pecado es importante, aunque no todos los actos son igualmente pecaminosos). *Mi pecado de chisme no es asesinato...por tanto, mi pecado de chisme es trivial.*
- Confesarse en términos generales: Pedir perdón en términos vagos o en una forma general. «Siento haberla ofendido», en lugar de «Perdóneme que cometí contra usted tal o cual pecado».

## ¿Qué hacer cuando un cristiano se disculpa en términos ambiguos?

Dos preguntas ayudan a ambas partes a ver la necesidad de arrepentimiento...

- Exactamente, ¿Qué pecado cometió que causó que pidiera mi perdón?
- Exactamente, ¿Qué pecado cometió que le provocó hacer eso?

### Para el Arrepentido

Existen trampas incluso para aquellos que usted puede guiar con éxito al arrepentimiento. Excesivo remordimiento es raro, pero puede pasar. El caso del hombre incestuoso arrepentido en 2 Corintios 2 es un ejemplo. Pablo estaba preocupado de que él tenga excesiva tristeza.

Así que, al contrario, vosotros más bien debéis perdonarle y consolarle, para que no sea consumido de demasiada tristeza... 2Co. 2:7

Con frecuencia una persona arrepentida puede caer en el legalismo. Un creyente arrepentido tiene que aprender cómo caminar en el espíritu de libertad y gozo que el Señor nos ofrece en el evangelio.<sup>xxxiv[34]</sup>

## **Observaciones En Situaciones Disciplinarias** <sup>xxxv[35]</sup>

Durante varias décadas de ministerio, he observado ciertas dinámicas en juego cuando se vuelve necesario aplicar disciplina en la iglesia. De vez en cuando, los líderes están obligados aplicar disciplina a un miembro u otro. A menudo la congregación se da cuenta, pero sin conocimiento de todos los hechos involucrados. Esto puede causar turbación en la iglesia hasta perder miembros.

Algunas iglesias vacilan en aplicar disciplina precisamente para no perder gente así. ¿Existen formas para evitar esto?

A veces no se puede evitar. No hay nada que usted puede hacer al respecto. Usted puede tratar de explicar a la iglesia que hay aspectos del problema que se han dicho en confianza y que no puede compartir en público. La mayoría tendrá la inteligencia y cordura para aceptar lo que dice y otros no. Aguantar estas situaciones es parte de la cruz que los líderes tienen que llevar.

Las buenas noticias: he observado que en toda situación en que el líder ha practicado la integridad en aplicar la disciplina, y habiendo sufrido pérdida por eso, que Dios ha bendecido la iglesia más allá de cualquier pérdida. Dios sabe confiar Su rebaño en pastores con integridad.

Tratar con pecados graves no es fácil. El efecto noético hace difícil convencer al ofensor de la gravedad de su pecado. El líder debe con firmeza y amor, paciencia y persistencia. Puede necesitar acudir a reprensiones progresivamente más severas, según el caso. Debe ser capaz de hacer valer su derecho para aconsejar y disciplinar si fuera necesario. La disciplina puede provocar reacciones de aquellos no familiarizados con todos los hechos. Esto es parte de la cruz que el líder debe cargar. Dios bendice fielmente a los líderes que no comprometen sus estándares.

### **De este capítulo aprendemos...**

- El efecto noético hace difícil tratar con pecados graves.
- 2.Las correcciones necesitan ser progresivamente más firmes.
- Los miembros en pecado podrían fingir arrepentimiento, o el arrepentimiento podría ser superficial. Un líder debe estar consciente de los signos indicadores de no arrepentimiento.
- El liderazgo de la iglesia tiene derecho a la consejería exclusiva con el ofensor y tiene también derecho a impedir la interferencia de otros.
- Los líderes podrían soportar una crítica injusta por la forma en la que ellos tratan con los transgresores.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 13**

1. ¿Qué es el efecto noético?
2. ¿Cuáles son los «tres martillos» y qué significan?

3. ¿Cuáles son algunos de los signos de no arrepentimiento de los cristianos en pecado?
4. ¿Cuáles son algunas de las tensiones que un líder podría soportar por aplicar fielmente la disciplina en la iglesia?

# **CAPITULO 14: Tratando con lobos**

Porque yo sé que después de mi partida entrarán en medio de vosotros lobos rapaces, que no perdonarán al rebaño. Hechos 20:29

Una de las funciones clave del anciano bíblico es cuidar a las ovejas de los lobos que pueden destruir el rebaño.

Por lobos nos referimos a personas falsas que vienen a provocar divisiones y/o a robar ovejas. Pablo tuvo que pelear constantemente con los lobos y nosotros también. En ese tiempo, él tuvo sus judaizantes, hoy en día, tenemos sectas falsas.

## **Dos clases de lobos**

### **Los de afuera**

He notado que en la obra misionera, los lobos usualmente esperan hasta que el misionero se ausente para entrar porque ellos saben que el misionero probablemente tiene discernimiento para distinguirlos.

La palabra «entrar» indica que los lobos son de afuera del rebaño. Esta clase de lobos pertenecen a los falsos cultos y la mejor forma de tratarlos es advirtiéndolos de antemano a las personas sobre ellos: Testigos de Jehová, Mormones, Jesús Solo, Iglesia de Cristo, etc. A estos lobos usualmente se los reconoce por nombre, por tanto, no son tan peligrosos como los de la otra clase. Una simple instrucción a los convertidos es suficiente.

### **Los de adentro**

Y de vosotros mismos se levantarán hombres que hablen cosas perversas para arrastrar tras sí a los discípulos. Hechos 20:30

Esta clase es la más peligrosas, porque están en la iglesia y parecen buenos cristianos. Esta clase es por tanto, la más difícil de detectar y tratar.

Estos lobos son a menudo creyentes que tienen orgullo y ambición en su corazón (Sig. 3:14-16) o que están insatisfechos por alguna razón y entonces el diablo comienza a usarlos para hacer que la gente los siga a ellos en lugar de seguir a Cristo.

Nota: Ambas clases de lobos son muchas veces personas que se engañan a sí mismas y por tanto, no se dan cuenta de que son los lobos.

¿Por qué Dios permite a los lobos entrar en la iglesia?

Porque es preciso que entre vosotros haya disensiones, para que se hagan manifiestos entre vosotros los que son aprobados. 1Co.11:19

Cuando los lobos entren a su iglesia, será el mejor momento para que usted conozca verdaderamente a sus ovejas. La lealtad y la estabilidad serán puestas a prueba.

Personas que usted pensaba eran personas clave, podrían darle la espalda. Otros, que usted pensaba eran débiles, se volverán más fuertes de lo que usted alguna vez se hubiera imaginado.

## ¿Cómo reconocer a los lobos?

### **Ellos siempre operan a espaldas de los líderes, Jn. 10:1-2**

A menudo, los lobos visitarán a la gente en sus casas sin el permiso de los líderes de la iglesia. Tratarán de obtener autoridad o posición en la iglesia sin ir a través de los líderes. Jesús enseñó que ellos vienen disfrazados como ovejas de Dios. (Mt. 7:15-17)

Una forma simple y básica de detectarlos es cuando ellos comienzan a robar ovejas. Oveja no roba oveja. Solamente los lobos lo hacen.

### **Ellos critican a los líderes, usualmente a sus espaldas, 2Jn. 9-10**

Todo líder tiene debilidades en su ministerio; sin embargo, la gente no tiene el derecho a cercenarlos con críticas. La dificultad descansa a veces en el hecho de que algunas de las cosas que un lobo puede decir, pueden ser ciertas. Pero esto no es una justificación para socavar el ministerio de una persona con críticas, especialmente para debilitar a los miembros en la iglesia. Note algunas cosas que los lobos dijeron sobre Pablo en 2 Co.10:10.

### **Ellos se jactan de su propia espiritualidad, 2Co. 10:12**

Note aquí cómo Pablo sarcásticamente se burla del orgullo espiritual de los lobos. A menudo, el lobo se compara a sí mismo con otros y las comparaciones siempre parecen estar a su favor. Con frecuencia declaran tener más luz en algunas cosas que el misionero y dejan implícito que ellos tienen más que enseñar que el misionero. (2Tes. 3:6)

### **Ellos tienden a provocar divisiones, Ro. 16:18.**

Invariablemente buscan a los creyentes débiles, Ro. 16:18. Los lobos parecen tener una clase de radar interno para detectar al creyente débil. Parece una forma satánica de discernimiento. Los lobos irán directamente al creyente débil y tratarán de ponerlo a su favor.

## ¿Cómo tratar con lobos?

Al hombre que cause divisiones, después de una y otra amonestación deséchalo. Tito 3:10

### **Amonestación y rechazo**

Con casi cualquier otro tipo de problema, usted normalmente demuestra paciencia, compasión y misericordia, pero no debe ser así con los lobos. Usted no debe mostrar

paciencia, compasión ni misericordia. Las instrucciones de Pablo son claras: un lobo no merece más que dos amonestaciones antes de desecharlo. Sea muy firme con ellos.

Ejemplo: Un lobo de «Jesús Solo» viene a su iglesia. Se sienta tranquilamente y no perturba, pero después de la reunión se lanza sobre los creyentes débiles. Usted descubre que él está pidiendo direcciones domiciliarias. Usted lo lleva aparte y le advierte. Él regresa de nuevo otro día y hace lo mismo. De nuevo, usted le advierte y le aclara que una ofensa más y usted tendrá que cerrarle la puerta. De nuevo, él lo ignora.

Usted entonces le dice que salga y que no vuelva. Una advertencia desde el púlpito a la congregación podría ser necesaria.

## **Interferencia**

Toda la iglesia, especialmente los cristianos maduros deberían ser preparados para causar interferencia cuando un lobo entra.

Esto significa simplemente interceptar al lobo antes de que él o ella tenga una oportunidad de acercarse a los débiles y distraerlo para que no pueda causar daño. Todos los creyentes maduros en la iglesia deben comprender que ellos pueden ser llamados a interceptar si es necesario.

En el siguiente capítulo se expondrá de manera detallada cómo se debe tratar a los lobos de dentro del rebaño.

## **De este capítulo aprendemos...**

- Una importante función de un anciano, de acuerdo con la Biblia, es la de proteger a la grey de gente divisora y herética. La Biblia denomina «lobos» a ese tipo de gente.
- Dos clases de lobos asedian a la grey: los internos que son miembros del grupo y, los externos de cultos falsos. Los más peligrosos son los de dentro.
- Se debe preparar a los miembros maduros de la congregación para que estén listos a obstruir intentos de lobos de afuera.

## **Preguntas de estudio para el Capítulo 14**

1. ¿Cuáles son los dos tipos de lobos?
2. Describa al menos tres señales de que un visitante pueda ser un lobo.
3. Cómo se debe tratar a un miembro de una secta falsa que asiste a su iglesia.

# **CAPITULO 15: La gente que causa división: Lobos de adentro**

Los herejes y rebeldes son personas que causan división y representan un serio peligro para la iglesia. El daño potencial es suficiente para merecer un estudio especial. A las personas problemáticas se las trata en forma algo diferente que a las que tienen otra clase de problemas.

Una gran parte del material de este capítulo está inspirado por el libro, *Los Problemáticos: Protagonistas en las Iglesias* de Haughk.<sup>xxxvi</sup>[36] Este libro es esencial para cualquier líder cristiano. Algunas iglesias lo tienen como un libro de lectura obligada para todos los oficiales de la iglesia.

Otras partes de este capítulo son tomadas de la experiencia de compañeros misioneros y ministros alrededor del mundo y de mi experiencia personal.

## **La motivación**

La gente problemática está motivada por un deseo de controlar. Causan división y confusión a través de la queja, la crítica y la resistencia a la autoridad.<sup>xxxvii</sup>[37] Detrás de estos síntomas se esconde un anhelo de poder. NUNCA conceda autoridad a estas personas.

## **Características en común**

Estas características necesitan ser tomadas como un conjunto. No se aplican todas a un individuo en particular.

1. Increíblemente tenaz
2. Estima propia excesivamente alta
3. Agresividad
4. Tendencia hacia la ira
5. Actitudes rígidas
6. Muy manipuladores y encantadores
7. Actitudes independientes
8. Frecuentemente muy inteligentes

Las personas antagonistas raras veces se consideran a sí mismas la fuente de los problemas. Alguien más es la causa. Invariablemente, se consideran más perspicaces

que aquellos que los rodean. Piensan que si solo pudieran lograr que otros «entiendan» su punto de vista, todo sería maravilloso.

El primer signo de un problema pendiente con un antagonista es la queja persistente. El antagonista criticará la condición de la iglesia, especialmente del liderazgo, y buscará apoyo entre la congregación. Suele entrometerse en asuntos de la iglesia que no son de su incumbencia.

## **El trato con los problemáticos**

Al hombre que cause divisiones, después de una y otra amonestación, deséchalo.<sup>xxxviii</sup>[38] Tito 3:10

### **Amonesta dos veces, no más**

Estas personas representan un peligro mayor que cualquier otro tipo de problema, porque pueden dividir la iglesia rápidamente. La simpatía y paciencia que normalmente un líder demuestra hacia los miembros con otros pecados, no son apropiadas en este caso.

Los mandatos de Pablo en Tito 3:10 no son meras sugerencias. Él no dijo: «aconséjale», sino «amonéstalo».<sup>xxxix</sup>[39] *Dele no más de 2 advertencias.*

Usted no puede permitirse el lujo de ceder a tales personas. Esto puede parecer severo, sin misericordia. Sin embargo, debemos mantener en mente que nuestra compasión es primero para el rebaño que Dios ha puesto bajo nuestro cuidado y protección.

### **Evite razonar con ellos**

¿Ha tratado de razonar con alguien que lo considera tonto? ¿Funcionó?

### **No cede a sus demandas**

El antagonista puede considerar la amabilidad una forma de debilidad o temor.

### **No les dé autoridad o reconocimiento**

Hacer esto es como tratar de apagar un fuego con gasolina. Ellos usarán cualquier autoridad o reconocimiento como una plataforma para posesionarse de más.

### **Evite sesiones largas escuchando sus quejas**

La gente problemática gastará su tiempo. Según estas personas, usted necesita convencerse de que ellos están completamente en lo correcto. Ellos gastarán tanto tiempo como usted les permita para hacerle ver a usted lo correcto que ellos están.



# **La primera reunión con los problemáticos**

En *Los Problemáticos: Protagonistas en las Iglesias*, Haughk nos da algunas sugerencias prácticas para tratar con los antagonistas en dos encuentros sucesivos. En forma breve, se describen a continuación:

## **Escoja el lugar y la hora**

No permita que el antagonista escoja. La reunión debe ser breve y en un lugar que usted escoge. No permita que el antagonista escoja el lugar de la reunión.<sup>xl[40]</sup> Debe tomar lugar en un sitio donde usted siente cómodo, no donde él siente cómodo.

Indique el tiempo que usted puede darle y manténgase firme. Hacer esto demuestra que usted es una persona de palabra. Haughk sugiere no más de 20 minutos para la primera sesión.

## **Hable lo menos posible**

Déjelo hablar. Las personas hostiles pueden tomar cualquier cosa que usted diga, por más inofensiva que sea, y usarla como un dardo en contra suyo. El antagonista podría repetir lo que usted dijo fuera de contexto.

## **Tome notas personales**

Reporte los hechos a los otros líderes de la iglesia.

## **No se ponga a la defensiva**

Recuerde, usted no tiene que rendirle cuentas. Su responsabilidad es ante Dios y sus colegas líderes. Evite la tendencia de explicar sus acciones. Mantenga una actitud profesional.

## **No discuta con él**

Usted no cambiará su mente y solamente lo provocará a iras si usted discute con él.

## **Aclárele que nunca se le permitirá el control**

Usted puede hacer esto en una forma discreta, no directamente. Cuando la persona vea que nunca tendrá el control, se irá por su propia voluntad.

## **Prohíba discutir sus «preocupaciones» con otros en la iglesia.**

Deje claro que usted no tolerará apelaciones a la congregación. Si él lo hace, usted lo considerará un acto de rebelión que merecerá disciplina. Aclare que si él no puede estar de acuerdo con las decisiones del liderazgo, sería mejor que buscara otra iglesia.

## **Segunda reunión con el antagonista**

Suponga que el antagonista ha continuado ocasionando división y no ha prestado atención a las instrucciones de la primera reunión. La segunda y última reunión deben ser con la presencia de los otros líderes de la iglesia.

En esta reunión los líderes deben establecer límites a las actividades de la persona problemática. Deben advertirle que si él cruza las fronteras, puede ser excomulgado por causar división. Aclare que esta segunda amonestación es la última.

### **Prevención: Enseñe a su congregación**

Haughk recomienda a la iglesia enseñar a sus miembros cómo el liderazgo trata con miembros problemáticos o descontentos. Indíqueles cuales son las indicaciones de una persona problemática y enséñeles como resistir su influencia. Haga un «pacto» con la congregación, para trabajar juntos e impedir esta clase de situación.

La iglesia puede ser atacada de vez en cuando por personas antagonistas o que causan división. El liderazgo necesita tener un plan para tratar con estas personas. La tentación de algunos líderes es ser pacientes y compasivos ignorando las instrucciones de Pablo en Tito 3:10. Los miembros de la iglesia necesitan ser instruidos en la seriedad de estos problemas y cómo cooperar con el liderazgo al trato con los antagonistas.

### **De este capítulo aprendemos...**

- La gente que causa división presenta ciertos rasgos y los líderes sabios son los que están atentos a ellos.
- Los líderes necesitan saber principios generales para tratar con antagonistas. Esto incluye no más de dos advertencias, no darles autoridad ni control y mostrar todas las veces que usted, no ellos, están al control.
- La iglesia necesita aprender cómo cooperar con el liderazgo cuando la gente antagonista ataca.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 15**

1. ¿Cuáles son algunos de los rasgos de la gente problemática o divisora?
2. Explique por qué nosotros no deberíamos ser pacientes y tolerantes con la gente antagonista o que causa división. Justifique su respuesta con el texto bíblico.
3. Explique los procedimientos generales en su primera reunión con un antagonista.
4. Explique los procedimientos generales en su segunda reunión con un antagonista.

# **CAPITULO 16: Resolución de conflictos menores y diplomacia**

Este capítulo trata del papel del líder como mediador de conflictos entre dos partes. De vez en cuando en una iglesia ocurren desavenencias. Un líder, por aplicar las técnicas indicadas en este capítulo, puede resolver la mayoría de estas. El alcance de este manual no incluye análisis de conflictos más serios.

En este capítulo suponemos que el líder no es una de las partes en conflicto, sino que está haciendo el papel de mediador entre dos bandas. El conflicto es relativamente menor, entre gente que se conoce, e involucra cuestiones sin mayor trascendencia. Las emociones y el ego han entrado en juego.

Algunas veces el líder es el último en saber cuando un conflicto está sucediendo en la iglesia. Las personas en conflicto suelen esconder sus contiendas, temerosas de que el líder no las apoye y con la esperanza de resolverlas por sí mismas.

## **¿Cómo usted puede darse cuenta de que un conflicto es inminente?**

Un líder necesita estar atento a los síntomas típicos de una crisis o conflicto inminente. Un solo índice no es una clara indicación; sin embargo, debería ser suficiente para atraer la atención del líder para que esté alerta para otros síntomas.

### **Compadrajes**

Un pequeño grupo de personas amigas es saludable, pero cuando se forman dos o más grupos centrados en personas que podrían estar en desacuerdo entre ellos, es probable que un conflicto se produzca.

### **Ausencia**

Cuando las personas están buscando otra congregación, esto causa que asistan en forma irregular a la iglesia. En este caso, es una buena idea averiguarles qué es lo que no les gusta de la iglesia. Si ellos responden vagamente, usted puede estar descubriendo una situación conflictiva con otras personas.

### **Silencio**

Algunas personas paran de comunicarse y se aíslan cuando sienten que están en conflicto. Usted debería investigar para sacar el problema a la luz.

### **Sarcasmo**

El sarcasmo es sintomático de malicia y debería ser tratado como tal, y no como si fuera un mero comentario. Hacer esto requiere un poquito de sondeo.

## **Proyectos de trabajo que fracasan**

Algunas veces los proyectos fracasan porque en primer lugar son ideas inservibles o porque la gente equivocada está haciendo el trabajo. Sin embargo, algunas veces, es porque el equipo está en conflicto.

## **¿Cuándo usted debe intervenir como mediador?**

El mero hecho de que usted es el líder no significa que necesariamente sea la mejor opción para mediar el conflicto. Una de las partes puede resistirse a su mediación, si siente que usted está a favor de la otra parte.

Aunque su oficio como líder le da el derecho legal a estar involucrado, es más efectivo obtener la aprobación de ambas partes para intervenir. Usualmente es mejor acercarse a ellos como un siervo que ofrece ayuda, en lugar de hacerlo como una figura de autoridad que trae orden.

### **Usted debe intervenir cuando...**

- Una de las partes le pide mediar en el conflicto.
- El conflicto obstaculiza la efectividad de un grupo de trabajo
- Usted es respetado por ambas partes.

## **Procedimientos durante la reunión**

Antes de nada, ore por guía divina.

### **Aclare a las partes en disputa cómo el conflicto está afectando a todos**

Esto ayuda a enfocar el caso en los hechos y no en las emociones. Las personas por lo general se interesan más en sus propias emociones que en cualquier otro factor. Tan pronto como las partes en conflicto se dan cuenta de cómo su disputa está afectando a la iglesia o al proyecto, usted habrá ganado el «derecho» a intervenir. Hágales saber por qué este conflicto debe ser resuelto.

### **Fije una reunión para resolver el conflicto**

Explique: -Este es un problema que nosotros tres vamos a resolver juntos.- Aclare que usted no es un juez, sino que está allí para ayudarles y no está interesado en escuchar mutuas acusaciones. Usted está buscando una situación en que todos pueden salir ganadores.

### **Fije las reglas del procedimiento**

Aclare que usted está a cargo de la reunión. Las reglas que usted fije dependen de la situación. Una regla puede ser que cuando una persona hable, la otra no debe interrumpir, o que los participantes deben dirigir sus comentarios a usted solamente, no al otro.

## **Cada parte debe presentar su punto de vista objetivamente sin atacar a la otra persona**

Sea específico, no general. Trate de conseguir que cada uno presente su punto de vista como si fuera una tercera parte observadora. La idea es evitar que las emociones sean parte de la reunión tanto como sea posible.

## **Pida a cada persona generar soluciones posibles**

Si la situación se vuelve muy emocional pida a las partes que den sus soluciones por escrito, allí mismo, en lugar de expresarlas verbalmente. Compárelas con las suyas. Después usted puede expresar aquellas soluciones que las partes tienen en común. Esto forma la base para la solución del conflicto.

## **Pida que cada uno se comprometa a la resolución del problema**

Una vez que usted ha llegado a un acuerdo, asegúrese de que cada parte esté comprometida con la solución. Si una de las partes no demuestra compromiso serio, usted no ha logrado nada. Se necesitará otra reunión, o usted simplemente tendrá que decidir por ellos la solución.

## **Algunas técnicas generales de diplomacia**

A continuación se explican algunas técnicas que los mediadores profesionales de negocios usan para resolver disputas. Algunas veces, estas técnicas sirven solamente para obtener mayor cooperación de la gente en situaciones que no son necesariamente conflictivas. Estas técnicas funcionan en situaciones mayormente benignas, incluso con problemas entre los niños.<sup>xli[41]</sup> A estas técnicas nosotros las llamamos técnicas «ganar-ganar».<sup>xlii[42]</sup>

### **El juego de la triple opción**

En lugar de una simple elección entre hacer o no hacer una cosa, dé a la persona algunas opciones y dígame que escoja la que cree la mejor. Ejemplo: NO diga: -¿Le gustaría ayudar a reparar la iglesia este sábado?- Esto requiere una respuesta *sí* o *no*. Es fácil para la persona decir simplemente «no».

Dígalo de esta manera: -¿En cuál de estas tres áreas se siente más cómodo para ayudar este sábado? ....pintando, limpiando ventanas o reparando muebles?

### **Dividir el pastel**

Dos niños quieren el mismo pedazo de pastel. La solución es hacer que un niño corte el pastel y que el otro sea el primero en escoger el pedazo que quiera. El primer niño se siente motivado a cortar el pastel en partes tan iguales como le sea posible. Esto puede funcionar con adultos al dividir responsabilidades o privilegios.

### **Más santo que tú**

Dos hermanos no pueden llegar a un acuerdo con respecto a las responsabilidades en la iglesia. Usted les pide que escriban lo que cada uno considera que es el plan más equitativo. Dígales que se aceptará el plan que parece más lógico. Es notable cómo esta técnica produce que la gente se ponga de acuerdo. Con frecuencia los planes son parecidos. Esto pasa porque esta técnica lleva a las partes a enfocarse en la meta a cumplir antes que en sus derechos.

## **Sustitución**

Debido a un error, Juan y Guillermo fueron asignados para hacer los anuncios el próximo domingo. Uno de ellos deberá ser rechazado. ¿Cómo manejar esto con diplomacia? Diga a uno de ellos que usted tiene para él un trabajo que es tan importante como los anuncios, como por ejemplo recibir la ofrenda.

## **Lanzar al aire una moneda**

La idea de apelar a la suerte de los dados para dividir una herencia se encuentra en la Biblia en el Salmo 16:6.

## **Medidas temporales**

Tratemos esto por un mes y veamos si funciona.

## **Deme una mano**

En lugar de asignarle un trabajo a una persona, pídale que lo «ayude». No diga: -Quiero que usted arregle las sillas el próximo domingo.- La persona puede pensar: -No me importa lo que él quiere.- Es mejor decir: -¿Puede ayudarme con un problema? No podré arreglar las sillas la próxima semana y necesito alguien en quien pueda confiar para hacerlo. ¿Podría hacer esto por mí?

## **La necesidad real**

Algunas veces, una queja esconde una motivación diferente de lo que está diciendo. Personas a veces discuten algún punto cuando al fondo de su corazón, lo que quieren es un poco de apreciación. Algunas veces usted puede encontrar una forma para satisfacer esta necesidad de una manera que es diferente a la que la persona está pidiendo.

## **De este capítulo aprendemos...**

- Un líder necesita estar atento a signos de un potencial conflicto en la iglesia. Los signos pueden incluir el compadraje, la ausencia, el silencio, el sarcasmo, o el fracaso de proyectos de trabajo.
- Cuando se detecta el conflicto, un líder debe evaluar si él es la persona correcta para resolverlo.
- Algunas veces las técnicas de negociación ayudan a producir una situación «ganar-ganar».

## **Preguntas de estudio para el Capítulo 16**

1. ¿Cuáles son algunos indicios de que puede existir un conflicto entre los miembros?
2. ¿Cómo puede determinar si usted es la persona correcta para resolver el conflicto?
3. ¿Cuáles son algunos buenos procedimientos durante la reunión?
4. Describa brevemente las siguientes técnicas de negociación:
  - a. El juego de la triple opción
  - b. Cortar el pastel
  - c. Más santo que tú
  - d. Sustitución
  - e. Lanzar una moneda
  - f. Medidas temporales
  - g. Deme una mano

## CAPITULO 17: La toma de decisiones

Muy a menudo el líder es llamado a tomar decisiones que afectan a muchas personas. Sería maravilloso que Dios pudiera hablar a los líderes con voz audible porque así podríamos estar seguros de nuestras decisiones. Muchas veces se debe escoger entre dos opciones razonables, y algunas veces nos sentimos como si estuviéramos andando a través de una tormenta de nieve, medio ciegos.

Si estuviera siempre claro lo que los cristianos o la iglesia deberían hacer, no necesitaríamos líderes. Tomar decisiones cuando hay un serio riesgo de equivocarse es parte de la vida del líder cristiano.

La toma correcta de decisiones en el liderazgo depende más de nuestra vida devocional privada con Dios que de cualquier otro factor. Una vida devocional fuerte es central al liderazgo cristiano porque muchas personas serán afectadas por las decisiones del líder.<sup>xliii[43]</sup>

### **El proceso de razonamiento**

La investigación adecuada es esencial antes de tomar decisiones. Para esto, se usa la misma clase de lógica como un detective investigando un crimen.<sup>xliv[44]</sup>

Un buen detective comienza sin prejuicios. Él no se mueve de un lado a otro para probar si alguien es culpable o inocente. Él no dice: -No me cae bien Juan. Voy a probar que él hizo el crimen.- Simplemente el detective junta las pistas para ver a dónde lo dirigen.

De igual forma, los líderes debemos ser cuidadosos y juntar tanta información relevante como sea posible.

Muchas veces la evidencia para tomar la decisión correcta será una mezcla de lo espiritual y lo material.

### **Su vida devocional**

Un líder debe mantener un culto personal diario con un cuaderno para anotar lo que Dios le está enseñando por la Palabra durante su culto personal cotidiano. La guía divina suele venir por este medio.

En el caso de una iglesia que atraviesa una determinada situación, Dios normalmente ya ha indicado Su voluntad acerca de la situación a algunos de los otros líderes por medio de la Palabra. Los líderes deberían tomar muy en serio tal evidencia coincidente

Aunque esto puede sonar un poco místico, no lo es. Dios que si nos habla hoy por Su palabra.

Orar y ayunar para buscar la voluntad de Dios con respecto a decisiones importantes es bíblico.



Ministrando estos al Señor, y ayunando, dijo el Espíritu Santo: Apartadme a Bernabé y a Saulo para la obra a la que los he llamado.(3) Entonces, habiendo ayunado y orado, les impusieron las manos y los despidieron. Hechos 13:2-3

## Los hechos del caso junto con la lógica

Dios nos dio cerebro y espera que lo usemos. Si los hechos del caso parecen merecer una cierta decisión, generalmente nosotros vamos a los hechos *después de consultar con el Señor*. Esto significa orar al respecto y analizar si estamos infringiendo algún principio bíblico.

Los Israelitas en Josué 9 aprendieron en una forma dura a consultar al Señor en todo. Los Gabaonitas inventaron una estratagema para lograr que Josué y su compañía hagan una alianza con ellos. Los gabaonitas declararon haber venido de un país muy lejano y llevaron pan viejo y se vistieron con zapatos gastados para probarlo. Todo parecía perfectamente lógico. ¿Qué dice el texto? Josué y sus hombres cayeron en la trampa. ¿Por qué?

Y los hombres de Israel tomaron de las provisiones de ellos, y no consultaron a Jehová. Josué 9:14

Evite usar solamente el razonamiento humano para tomar decisiones. No permita que la reunión de sus líderes degenera en meras reuniones de negocios, como si fuera una corporación local.<sup>xlv[45]</sup>

## La multitud de consejeros

Mas en la multitud de consejeros hay seguridad. -Pr. 11:14

A veces no tenemos el lujo de consultar con nuestros compañeros de ministerio. Sin embargo, cuando podamos hacerlo, deberíamos sacar provecho de la sabiduría de nuestros colegas.

## El proceso de incubación

Dios nos creó con un subconsciente, parte subliminal de nuestro cerebro que funciona por su propia cuenta, es decir, que tiene su propio tipo de lógica. Si nos topamos con un problema serio y complejo, podemos dejar que nuestro subconsciente trabaje por un proceso que podemos llamar *incubación*. Simplemente ponemos en nuestra mente todos los datos relevantes y luego nos dedicamos a otra cosa. Con frecuencia, la respuesta vendrá a nuestra mente un poco después.

La incubación es un proceso de uso científico en investigación, por *inspiración*. Un famoso ejemplo histórico es el filósofo griego Arquímedes, quien encontró la respuesta a un problema matemático difícil mientras se bañaba. Él había renunciado temporalmente al problema. Sin embargo, durante un relajante baño, Arquímedes notó el desplazamiento del agua por su cuerpo. La respuesta estuvo de repente clara. -¡Lo tengo! gritó. Su subconsciente había estado trabajando en el problema y entregó la respuesta en un momento inesperado.

No hay nada místico ni extraño en el proceso de incubación. Es un fenómeno perfectamente natural. Nuestro cerebro es como un pequeño computador. Si damos a nuestro cerebro suficientes datos, y un poco de tiempo, este hará asociaciones que nosotros podríamos haber pasado por alto al principio.

## **Conclusión**

Como líder, tomar decisiones puede ser un proceso de mucha tensión porque no siempre podemos estar seguros sobre el curso correcto a seguir. El bienestar de otras personas puede estar en juego.

La toma de decisiones es esencialmente lo mismo que la guía personal divina. La diferencia es que el líder está tomando decisiones que afectan no solo su propia vida. Esta es la razón por la que la vida devocional del líder es esencial.

Sin embargo, la toma de decisiones no es un proceso místico. Ordinariamente es una mezcla de lo subjetivo y lo objetivo que el líder cree que Dios le está mostrando por medio de la Palabra y el Espíritu, junto con los hechos del caso.

### **De este capítulo aprendemos...**

- Tomar decisiones como líder puede parecer arriesgado porque algunas veces nos enfrentamos con varias opciones viables.
- El líder sabio junta toda la evidencia posible sobre el asunto antes de tomar decisiones y así evita las ideas preconcebidas.
- Para el líder, la toma de decisiones está íntimamente conectada con su caminar personal con Dios.
- La toma de decisiones, muchas veces se basa en una combinación de lo espiritual con lo material, lo subjetivo con lo objetivo. Nosotros usamos lógica para tomar decisiones pero dependemos de la guía divina.
- Si el tiempo lo permite, podemos dejar que nuestra mente procese tranquilamente los hechos del caso. Algunas veces esto nos permite ver opciones que antes habíamos pasado por alto.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 17**

1. ¿Por qué la toma de decisiones en el liderazgo nos causa tensión o estrés?
2. ¿Cuál es el papel de la vida personal devocional de un líder cuando tiene que tomar decisiones?
3. Describa el proceso de razonamiento por el que un líder toma decisiones.  
¿Cuáles son las fuentes de evidencia que un líder usa para tomar decisiones?
4. ¿Qué es el principio de incubación?
5. ¿Qué significa «multitud de consejeros»?

# CAPITULO 18: La defensa propia verbal

Pueden ocurrir circunstancias en las que es legítimo para el líder defenderse a sí mismo en contra de ataques verbales no justificados. La mayoría de las veces no prestamos atención a las críticas, al menos que estas procedan de la voz unida de nuestros colegas del ministerio. Las ovejas no corrigen a los pastores.

¿Cuándo es la defensa propia verbal legítima?

La defensa propia verbal es legítima cuando las verdades que usted predica son atacadas.

En Gálatas, Pablo defendió el evangelio que predicaba como el único correcto. Sus enseñanzas en contra de la justificación por la ley habían sido cuestionadas. Él se defendió a sí mismo explicando que él presentaba sus enseñanzas a los apóstoles por validación.

Pero subí según una revelación, y para no correr o haber corrido en vano, expuse en privado a los que tenían cierta reputación el evangelio que predico entre los gentiles. Ga.2:2

Esto probó que su evangelio era el correcto. Pablo defendió su enseñanza cuando fue cuestionado.<sup>xlvi[46]</sup>

Usted puede defenderse a sí mismo cuando la legitimidad de su llamado u oficio es puesta en duda.

La Primera y la Segunda Epístola a los Corintios claramente muestran al apóstol Pablo defendiendo su llamado.

Yo en muy poco tengo el ser juzgado por vosotros, o por tribunal humano; y ni aun yo me juzgo a mí mismo. 1Co. 4:3.

Pablo maneja esta situación declarando que sus críticos son jueces inadecuados. Él les habla en un lenguaje sencillo. Habrá momentos cuando usted deberá hacer lo mismo.

Dentro de cada iglesia debería existir una entidad responsable, como por ejemplo un grupo de ancianos, para determinar si su ministerio está satisfaciendo las normas bíblicas. Si las personas en la congregación tienen quejas, pueden presentarlas por escrito, con evidencia, al cuerpo apropiado. Sin embargo, aquellos que presenten quejas no fundamentadas estarán sujetos a disciplina como difamadores.

**Tratando con los críticos habituales: El judo verbal**

Por la mayoría de estos métodos, agradecemos a Suzanne Elgin y su libro *The Gentle Art of Verbal Self-Defense*.<sup>xlvii[47]</sup>

Cada iglesia tiene ciertas personas que se han declarado a sí mismas analistas y críticos. Algunos, con sus afiladas mentes pueden disecar la iglesia, sus sermones y todo lo demás. Tales personas a veces no son realmente problemáticas, ni representan un peligro a la iglesia. Solo que son un poco irritantes. Algunas veces podemos usar un poco de judo verbal para desviar sus críticas.

Estas técnicas son para tratar con quejumbrosos habituales. (Se supone que la crítica no es justificada).

## Principios fundamentales de la defensa verbal

### Nunca responda al ataque

Desvíe el asunto. La intención del atacante siempre es conseguir que usted se defienda. No caiga en esta trampa. Recuerde: usted no tiene obligación moral para defender su ministerio frente a criticones. Según 1Ti.5 el líder no está obligado a probar su inocencia. La carga de la prueba está siempre sobre al acusador.

### Desviar el ataque

Usted puede contestar el ataque a la otra persona haciendo preguntas que desvíen la atención hacia el tema en cuestión o hacia algo abstracto.

## Técnicas

A continuación, presentamos el bosquejo básico de la técnica, seguido por un buen ejemplo de cómo usarla. Luego ilustramos la forma equivocada de lidiar con el ataque.

### La técnica del viaje por el tiempo

Ejemplo uno:

**Ataque:** -¿Por qué usted siempre....?

**Defensa:** -Desde cuando usted comenzó a imaginar que yo...

La forma correcta:

**Ataque:** -¿Por qué siempre predica sobre la condenación?

**Defensa:** -¿Desde cuando usted comenzó a imaginar que yo predico en forma excesiva sobre la condenación?

La forma equivocada:

**Ataque:** -¿Por qué usted siempre predica sobre la condenación?

**Defensa:** (error) -¡No siempre predico sobre la condenación! Prediqué sobre la gracia el domingo pasado. No creo que mi énfasis en la condenación sea excesivo, etc..

Es un error discutir si usted predica excesivamente sobre la condenación. Esto le pone a usted a la defensiva. En lugar de enfocarse en el ataque recibido, usted se está enfocando en un evento del pasado. En vez de eso, cuestione la validez de la percepción del crítico. Esto insinúa que el problema está realmente localizado en la imaginación del crítico más bien que en su predicación.<sup>xlviiii[48]</sup>

### Ejemplo dos:

Nota: Este ataque es idéntico al anterior. Solamente cambia la forma de expresión.

**Ataque:** -¿No le importa que...?

**Defensa:** -¿Desde cuando usted comenzó a imaginar que no me importa?

**Ataque:** -¿No le interesa la condición de la Escuela Dominical?

**Defensa:** -¿Cuándo usted comenzó a imaginar que la Escuela Dominical no me interesa?

## **Técnica de la computadora**

Se llama así porque las computadoras son impersonales, no tienen emociones. Por tanto, esta técnica involucra actuar emocionalmente desinteresado. Usted actúa como si no se diera cuenta de que está bajo ataque. En su lugar, usted habla como si la crítica se estuviera refiriendo a algún concepto abstracto en el que usted no está personalmente involucrado.

No responda en forma defensiva al ataque. Hable de la situación como si esta fuera una cuestión objetiva e impersonal que no tiene que ver con usted.

La forma correcta:

**Ataque:** -Desde que tenemos un nuevo consistorio, la iglesia no ha crecido.

**Defensa:** -El crecimiento de la iglesia es una ciencia interesante. Las diferencias entre la ciudad y el campo, y entre las clases sociales, hacen de esta una pregunta compleja. ¿Ha leído algún libro sobre crecimiento de la iglesia recientemente?

Esta defensa gana posición. Su comentario suena como un problema abstracto, no como un ataque personal. Segundo, usted puede poner al descubierto la ignorancia del atacante, si él no ha estudiado el asunto.

La forma equivocada:

**Ataque:** -Desde que tenemos el nuevo consistorio, que usted organizó, la iglesia no ha crecido.

**Defensa:** (error) -¿Está usted diciendo que el consistorio es incompetente o que yo me equivoqué? Creo que el consistorio está haciendo un buen trabajo....etc..

El ataque insinúa que usted se equivocó en la forma en que organizó el consistorio de la iglesia y que tanto usted como el consistorio son incompetentes. Si usted se fija en la insinuación, cae en la trampa. La persona podría reclamar que ella realmente nunca dijo eso y que usted la está acusando falsamente. Puesto que todo fue insinuado, no dicho, usted se encuentra en una disputa sobre si la persona la ha atacado a usted y al consistorio personalmente.

Si usted permite esto, el atacante gana. La intención fue acusar a usted y al consistorio ante otros sin tener que rendir cuentas por su conducta. Verdaderamente, a ellos no les interesa si usted gana la discusión sobre lo que ellos realmente quisieron decir. Ellos pueden incluso «disculparse» por haber dado la impresión de que piensan que el consistorio está mal. Sin embargo, la impresión ya fue dada y esa era exactamente la intención escondida.

Esta clase de ataque ocurre usualmente en público porque esta es la audiencia que a ellos les interesa. Si la persona le dice esto a usted en privado, puede sentarse con ella y discutir su punto de vista.<sup>xlix[49]</sup>

Existen otras técnicas que ilustran los principios básicos para lidiar con abusadores verbales.

## **Conclusión**

Un líder se puede defender a sí mismo verbalmente, si la validez de su llamado o de la verdad de su enseñanza es atacada. Cada ministro parece tener sus críticos auto-declarados. El uso del tacto y a veces del judo verbal, puede ayudar a desviar los ataques y salir sano y salvo.

### **De este capítulo aprendemos...**

- La defensa propia verbal está algunas veces justificada.
- Algunas veces podemos desviar las críticas infundadas con un poco de tacto y técnica.

### **Preguntas de estudio para el Capítulo 18**

1. ¿Cuándo es legítimo defenderse?
2. ¿Cuáles son los principios básicos de la defensa propia verbal?

## **Parte Tres: El Mentor**

# CAPITULO 19: El corazón del mentor

¡Excelentes noticias! La preparación de líderes es *simple*.

Pero ¡ojo! No he dicho que sea *fácil*. Los seres humanos son complejos, cada uno con su personalidad y pecados.

En el Capítulo Uno, ya descubrimos que existe una sola filosofía cristiana de liderazgo...el liderazgo del siervo, que está dispuesto a sufrir por sus seguidores y servirlos con la dignidad acorde al hombre como imagen de Dios.

Así como existe una sola filosofía bíblica de liderazgo cristiano, también hay solamente una perspectiva bíblica de preparación de líderes: La obra de mentor.

## **¿En qué consiste la labor de un mentor?**

Este trabajo es un proceso que involucra una relación entre el líder y el seguidor que se prepara para el liderazgo. Esta obra incorpora conceptos abstractos que siempre giran alrededor de las relaciones

Aunque el término *mentor* no aparece como tal en las Escrituras, sí se describen sus funciones a través de toda la Biblia. Podemos observar este proceso entre Moisés y Josué, Elías y Eliseo, Cristo y sus discípulos, Pablo con Timoteo y con sus candidatos a ancianos.

## **El primer principio de mentores es... La labor de mentores es relacional.**

### **Un proceso holístico**

Este trabajo es relacional y holístico, pues abarca todas las esferas humanas... cuerpo, alma y mente. Las disciplinas académicas son importantes, mas no prioritarias. Las relaciones anteceden a lo académico, en su orden específico: primero con Dios, después con los hombres.

Cristo, por ejemplo, se mostró más interesado en lo concerniente a la relación de los discípulos con El como su Señor, que en lo que tuviera que ver con el ministerio o la comprensión de la ley de Moisés. Si no existe esta relación, ya estaríamos rompiendo la ley, de todas maneras, aun cuando la hayamos cumplido al pie de la letra, porque hemos ido contra el espíritu mismo de dicha ley.

Esta es la razón por la cual, en el programa de preparación de Visión R.E.A.L., la vida devocional ocupa el primer lugar. Es nuestra relación con Dios. El curso de liderazgo ocupa un segundo puesto. Es nuestra relación con los demás.

Este tipo de aproximación la vemos en las exhortaciones de Pablo al joven pastor Timoteo. Pablo consideraba que todos los aspectos de la vida de Timoteo daban soporte



a su liderazgo, por lo tanto, Pablo tomaba en cuenta todas las áreas de la vida de Timoteo.

Pablo incluso se refirió a la salud de Timoteo, dándole algunos consejos al respecto.

Porque el ejercicio corporal, para poco es provechoso, pero la piedad para todo aprovecha... 1Tim. 4:8

Ya no bebas agua, sino usa de un poco de vino por causa de tu estómago y tus frecuentes enfermedades. 1Tim. 5:23

La preparación de Pablo a Timoteo no refleja en nada la delimitación del pensamiento que prima en nuestra actual cultura occidental. Hoy en día, algunos podrían considerar esto como una intrusión. Pablo, en cambio, lo veía como natural el dar consejo a Timoteo en estas áreas privadas de su vida. Las razones para proceder así se las encuentra en el amor y cuidado hacia Timoteo.

## **El segundo principio de mentores es....La labor del mentor es holística.**

### **¿Qué del Intelecto?**

¿El trabajo de mentores reemplaza a la preparación académica? ¡De ninguna manera!

En el diagrama uno, los círculos son de diferentes diámetros, a propósito. El trabajo de mentores es lo primero y lo más importante. Lo académico es valioso, pero secundario.

¿Por qué es secundario? Si a una persona que ha sido discipulado le faltan conocimientos, se sentirá motivada a adquirirlos, incluso en forma autodidacta por medio de libros. Dios lo usará, a pesar de estos vacíos de conocimiento.

¿En cambio, qué de la persona con una docena de títulos, pero pobremente discipulado?  
¿Qué si no tiene vida devocional o su familia está desorganizada o mantiene desacuerdos con sus colegas? Todo su conocimiento no supe esas deficiencias.

Varios mentores de la Biblia escribieron obras extensas para ser estudiadas y aprendidas por sucesivas generaciones. Moisés, Pablo y Santiago no eran anti-intelectuales de ninguna forma. Eran personas brillantes que valoraban el conocimiento.

Hay que evitar las influencias que no valoran el intelecto. Tales tienden a disminuir la imagen de Dios a pesar de recalcar otros aspectos de la vida cristiana. Lo académico no es prioritario, pero sí indispensable.

## **El principio número tres es...La labor del mentor es inseparable de lo académico.**

### **La caja de herramientas de un mentor**

Cuando nos referimos a las relaciones en la obra de mentores, estamos hablando de dos áreas específicas en el siguiente orden: relaciones con los colegas, como lo vimos en el Capítulo Dieciocho y, relaciones con las personas que ministramos.

¿Qué debe exactamente hacer un mentor? ¿Qué métodos empleará?

### **Modelar E Enseñar**

*Modelar:* -Observe cómo lo hago. Después, haga lo mismo.

*Enseñar:* -Déjeme explicar por qué hago esta obra de esta manera y no de otra. La razón de que no le salieran bien a usted las cosas de esa manera es...etc.

¿Cómo trasladar la teoría a la práctica? Muchas teorías proponen ciertas respuestas. La respuesta que da la Biblia es «un mentor».

El preparador de líderes por excelencia es Cristo. El modeló cómo echar fuera demonios y sanar a los enfermos. Luego, mandó a sus discípulos que lo hicieran, y funcionó.

Hubo un día en que no pudieron echar fuera un demonio (Marcos 9:28-29). Entonces, Jesús les reveló que ese género de demonio requería otra táctica, la de la oración.

Vemos allí un excelente escenario didáctico. Primeramente, Jesús enseña el procedimiento básico. Luego, permite una excepción y además, modela cómo manejarla.

¿Por qué es eficaz el modelar? Porque se aprende mejor mientras más sentidos usamos. Si escuchamos algo, utilizamos solo el oído. Si lo escuchamos y lo vemos escrito, estamos utilizando el oído y la vista. Si lo escuchamos, vemos, palpamos y hablamos acerca de algo, la retención se multiplica exponencialmente.

Un ejemplo de lo dicho es la impresión tangible que Cristo hizo sobre Juan, como expresado en I Juan 1:1:

Lo que era desde el principio, lo que hemos oído, lo que hemos visto con nuestros ojos, lo que hemos contemplado, y palparon nuestras manos tocante al Verbo de vida.

Elías y Eliseo tenían un estilo de ministerio tan similar, que me confundo entre ellos. ¿Se tratará de una coincidencia? Lo dudo.

Elías era el mentor y Eliseo el estudiante atento. ¿Cómo sabemos que era atento? Porque cuando Elías fue tomado y llevado al cielo, Eliseo comenzó a actuar exactamente como Elías, con el mismo tono de autoridad.

Tener un buen mentor constituyó una gran ventaja para Eliseo, quien luego desarrolló su propio estilo posteriormente.

## Sitio de charla

Escuchemos a tres seminaristas y su profesor, mientras juntos discuten el concepto de mentor. El profesor Jaime es además un respetado y exitoso pastor. Guillermo estudia para pastor y a la vez trabaja como contador. José está cursando su último semestre y es pastor de jóvenes en una iglesia local: es un tipo atlético y serio. Susi está en su segundo año y es una chica muy vivaz y graciosa. Los cuatro se encuentran en la sala de conferencias, luego de su clase con el profesor Jaime:

-¡Oye! Esto es como tratar de agarrar humo-, dice José, inclinado hacia delante.

-No me gustan las ambigüedades y toda esta idea de las relaciones me suena muy ambiguo. Si esta cuestión sobre los mentores no se me aclara pronto, creo que me marchó pronto. Lo filosófico me aburre.

Jaime comienza a dar una explicación, cuando Guillermo irrumpe. -No tanto José. Creo que ya capto un poco por dónde va lo de Jaime. La idea de las relaciones es difusa hasta que no nos metemos en el asunto. A medida que una relación avanza, deja poco a poco de ser una idea, y se vuelve una realidad.

Guillermo hace una corta pausa y continúa. -De hecho, mientras más larga y profunda es una relación, más concreta se vuelve.

-Me suena a que no existe un sistema rápido para formar líderes -, dice Susi.

José se ríe y añade, -Y a mí me suena a que tú ya estás llegando al punto, Susi.

-Ahora bien, Jaime, parece que ya entiendo un poco-, dice José. -Pero, tengo una pregunta. Tú nos habías dicho que es fácil, pero establecer relaciones no es fácil, ¿cómo cuadras esto con lo que nos habías dicho de que el proceso de mentores es algo básicamente fácil?

-José, yo no dije que fuera fácil. Dije que era simple. Quiero decir *simple* en su idea básica. El proceso en sí no es fácil en absoluto, porque la gente es compleja con toda clase de problemas.

-¿No hay atajos? - pregunta Susi.

-¡Oh, sí! Hay uno. El que muchos emplean en la preparación de líderes. Es fácil, más rápido y no representa peligro alguno para el ego de nadie. Manden a la gente a tomar una serie de cursos. Ya se mencionó antes. -¡O algo aún mejor! -dice Susi con sarcasmo. -¡Que reciban cursos por correspondencia!

José comenta, siguiendo la misma tónica: -Así ganan sus créditos y su título sin tener que interactuar con nadie. Tienen prueba de su preparación para el liderazgo, la enmarcan y la cuelgan en la pared.

Guillermo murmura algo no muy bajito para que todos escuchen, -Ah, José ya lo va captando. Los cursos, créditos y diplomas no son atajos. Son formas que permiten a ambas partes, el líder y el estudiante, evitar el proceso de relacionarse, porque toma tanto tiempo y es una amenaza a los egos. Este tipo de preparación puede ser bueno, pero deja algo fuera.

-¡Sí! - exclama Susi, -¡Lo que deja fuera es el Cristianismo!

Todos se ríen, Jaime pone las manos en la mesa, para llamar la atención del grupo. -Tal vez lo han exagerado un poco, pero casi es así. Quedan fuera el alma y corazón del Cristianismo... ¡las relaciones! ¿Y cómo queda un cuerpo sin alma ni corazón?

Todos, a una voz, contestan, -¡Muerto!-

Otra vez, se les oye reír.

## **El concepto occidental**

En el comentario final del grupo se expone un defecto fundamental de programas de preparación de líderes vigentes: Domina lo académico.

En catálogos de seminarios, los programas de preparación de líderes son descritos como una serie de 'cursos.' Los programas de correspondencia se basan también en la premisa de -¡Tome estos cursos y estará listo para el liderazgo cristiano!

¿Cómo se desarrolló este procedimiento? La respuesta apunta a una diferencia entre dos tipos de cosmovisión.

Las culturas occidentales tienen a ser *dualistas*, percibiendo la realidad como dos esferas distintas, lo espiritual versus lo material. El pensamiento oriental es más holístico, viendo la realidad como una unidad, lo espiritual y lo material inseparablemente mezclados.

Por este motivo, el Panteísmo permea en las religiones orientales como el Budismo y el Hinduismo (El Panteísmo sostiene que «todo es dios». Para ellos, esto no significa que Dios está en todas partes. Los panteístas asumen que un árbol, un animal o un ser humano, son literalmente partes de «dios».)

Las películas de artes marciales reflejan el pensamiento holístico oriental. En estas películas, a menudo se describe un fuerte lazo entre el héroe y el mentor que lo entrena en tales artes.

En términos simples, un oriental afirma que el universo es uno solo. Un occidental lo mira como dos o más cosas. Además, el pensamiento occidental es humanista y se enfoca en la gloria del ser humano.

Este dualismo y humanismo se originan en la Antigua Grecia. Alejandro Magno conquistó el Mundo Antiguo junto con el humanismo griego.

La filosofía griega asume que el conocimiento produce sabiduría y virtud. Los Estoicos suponían que el estudio de la naturaleza les permitiría penetrar en el significado del universo y la fuerza que lo sostiene. Eso no resultó; fue un fracaso.

La Biblia sostiene que la sabiduría es esencialmente relacional... primero con Dios y luego con los demás. Adquirir conocimientos es parte de la sabiduría, pero no su principio. El intelecto es importante, pero no es lo esencial.

El temor de Jehová es el principio de la sabiduría, Y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia. Proverbios 9:10

Alrededor del Siglo V, el Cristianismo domina el mundo occidental. Al inicio de la Edad Media, los académicos se enamoraron de la cultura griega pre-cristiana. Se referían a la época griega, antes de las conquistas romanas, como la Edad Dorada. Las filosofías griegas les parecían tan profundas y verdaderas.

¿Qué sucedería si se pudiera fusionar lo mejor de la cultura griega con el Cristianismo? ¿No serían así mejores cristianos? Se aseguraría el nacimiento de una nueva época dorada. Lo que los académicos de entonces no consideraron era las raíces humanistas y su énfasis en el intelecto humano.

Los académicos medievales inventaron el sistema universitario. Los requisitos para todos los estudiantes de universidades eran: Teología, acompañada de los clásicos griegos y latinos. Para graduarse de abogado o doctor, tomaban 'cursos' que incluían estas materias.

¿Y qué si un estudiante quería dedicarse a la obra de Dios? Asimismo, tomaba «cursos» y se graduaba de líder cristiano. ¿Fue exitoso tal sistema en producir algún nueva época de oro? ¡De forma ninguna!

Las escuelas bíblicas y seminarios actuales a menudo realizan un trabajo reconocido en la preparación académica de líderes. Sin embargo, estas instituciones son un reflejo del sistema universitario en un esquema religioso con premisas filosóficas similares a las de la universidad. Sin darse cuenta, repiten el error filosófico de arriba, al revertir las prioridades entre lo relacional y lo académico.

El punto: La Biblia es un libro oriental. Su mensaje es holístico, sin distinción entre lo secular de lo religioso, o entre lo espiritual y lo material. Un sistema de preparación de líderes bíblico debe reflejar esta cosmovisión holística.

## **Tradición bíblica vs. Tradición en la preparación de líderes**

*Biblia:* Relacional

*Tradicición:* Académica

*Biblia:* Relación personal con un mentor

*Tradicición:* La relación con los maestros no es esencial. Algunos profesores incluso no la recomiendan, para mantener «objetividad».

*Biblia:* La sabiduría se adquiere a través de una relación con Dios y los demás

*Tradicición:* La sabiduría se adquiere por medio del conocimiento, especialmente de filosofía

*Biblia:* Método de enseñanza: Modelar.

*Tradicición:* Método de enseñanza: Una serie de cursos con profesores.

*Biblia:* Se aprende haciendo.

*Tradicición:* Se aprende oyendo.

*Biblia:* La teoría y la práctica se las aprende simultáneamente, a través del ministerio.

*Tradicición:* La teoría precede a la práctica.

*Biblia:* Lo académico es importante, pero secundario.

*Tradicición:* Lo académico es la única parte esencial.

### **De este capítulo aprendemos...**

- La preparación de líderes es principalmente relacional, por medio de la labor de mentores.
- La labor de mentores es un proceso de discipulado que involucra la existencia de una relación entre el mentor y el estudiante.
- La labor del mentor es holística y trata de la persona en su totalidad.
- La labor del mentor es inseparable de lo académico.
- Los medios de esta labor son el modelar y enseñar.
- El concepto occidental de preparación enfoca primordialmente en lo académico.
- La tradición occidental coloca la teoría antes de la práctica, a diferencia del procedimiento bíblico, donde ambas van simultáneas, por medio de la labor del mentor.
- Algunas instituciones afirman estar preparando líderes, cuando más correcto sería decir que imparten preparación académico.

### **Preguntas de estudio del Capítulo 19**

1. Describa la filosofía bíblica de la labor del mentor en la preparación de líderes.
2. ¿Cuáles son dos herramientas para la labor del mentor y cómo se vinculan?
3. ¿Cuáles son los tres principios de la labor de un mentor, descritos en este capítulo?
4. ¿Cuáles son algunas de las diferencias fundamentales entre las premisas de un sistema bíblico de preparación de líderes y la tradición occidental?

## CAPITULO 20: ¿Quién es competente para mentor?

Tu llamado para el liderazgo incluye un llamado para ser mentor. ¿Por qué? Ambos vienen en un solo paquete.

Recuerde que un producto principal de un líder cristiano es la creación de nuevos líderes. Esta es la parte prioritaria de su descripción de trabajo. En 2Timoteo 2:2, dice así:

Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros.

Es decir que, si usted recibe el llamado a un cargo de liderazgo bíblico, como Pastor o Anciano, también es llamado a ser mentor.

¿Se siente usted competente? Posiblemente no. ¿No sería *agradable* sentirse competente? No. Lo que sería es arrogante. Ni siquiera el apóstol Pablo se sintió competente.

No que seamos competentes por nosotros mismos, para pensar algo de nosotros mismos, sino que nuestra competencia proviene de Dios, (6) el cual asimismo nos hizo ministros competentes de un nuevo pacto... 2Corintios 3: 5-6

Como un equilibrista con su vara, debemos agarrarnos de estas dos realidades: - Nunca seré competente para función alguna en el reino de Dios. – Por la gracia divina, puedo hacerlo todo.

El asunto es el *llamado*, no la *competencia*.

Pero por la gracia de Dios soy lo que soy. 1Cor. 15: 10

Asomémonos nuevamente al sitio de charla y observemos cómo los estudiantes luchan con esta cuestión de la competencia:

- Profesor Jaime, tengo que confesarle algo, -dijo Guillermo- la idea de ir y decirle a alguien que yo deseo ser ejemplo a seguir en cuanto a vida cristiana...

Jorge interrumpe, –Suena a muy orgulloso, Jaime. Como si yo me las supiera todas. ¿Acabando de entrar al ministerio y voy a poder ser el modelo de alguien? ¡Ah, sí, claro!

- En realidad, la palabra *orgulloso* se me cruzó por la mente también a mí, asintió Guillermo. Pero no quería decirlo de frente.

Susi intervino, -Porque tú, en cambio, tienes buenos modales.

Jorge, moviendo la cabeza, le dice: - Susi, ¡habla en serio!



- ¡Ey!, escuchen al profesor -es Susi contraatacando-, seguro que el cuento todavía no se acaba.

Guillermo interviene:

- Les explico por qué dije eso. Estoy dictando una clase de Apologética a un grupo de laicos, la verdad es que, sin ser tan bueno en Apologética, me toca ser el profesor. Solo estoy un capítulo delante de los alumnos. ¡Oren para que no se descubra que soy un fraude!

Jaime (incorporándose) dice: - No eres un fraude, Guillermo. Tampoco lo es ninguno de nosotros. De hecho, si ustedes piensan distinto, para mí sería decepcionante.

- Pero tú ya llevas tiempo en el ministerio, objetó Susi, ¿algo así como unos 30 años?

- Treinta y ocho para ser exactos. Pero les quiero decir un secreto. Sigo siendo incompetente.- Jaime hizo una pausa y continuó. - No tan incompetente como hace treinta y ocho años. Pero he de morir incompetente. Miren de nuevo el versículo. Pablo declara ser incompetente también, y ¡yo no soy el apóstol Pablo! Jaime, lee 2Corintios 3:4-5,

Y tal confianza tenemos mediante Cristo, para con Dios; (5) no que seamos competentes por nosotros mismos para pensar algo como de nosotros mismos, sino que nuestra competencia viene de Dios.

El profesor continúa diciendo: - El sentido de competencia de Pablo le viene de su relación con el Espíritu, no por su inteligencia, experiencia, o nada de eso. Su caminar personal con Cristo, conjugado con el conocimiento de lo que Dios lo ha llamado a hacer, era el terreno en que pisaba. Pablo declaró su dependencia de Dios en cuanto a su aptitud, y así fue como Dios usó su inteligencia y experiencia como los medios para su labor de mentor.

Susi se reclinó en la silla – De ley, esa es una de las paradojas del reino. Debemos reconocer nuestra incapacidad para poder ser competentes.

-Como que debemos admitir nuestra dependencia del Señor para poder hacer bien nuestra tarea de mentores-, añadió Guillermo. Debe existir un nombre para todo esto.

-Sí- dijo Jaime. -Se llama *fe*. Recuerdan lo que dije al inicio del curso acerca de la gracia divina en el ministerio?

Jorge contestó – Algo como: No existe ningún trabajo en el reino de Dios, para el cual uno es competente. Todos funcionan por su gracia.

-Entonces, dijo Susi haciendo una pausa –Dios dice: ‘Tú eres incompetente. Ahora, ve y hazlo.’

-Exactamente- dijo Jaime- Ahora ustedes, chicos, vayan y háganlo.

## **Una rara situación en Sudamérica**

¿Aún sintiéndose inadecuado? Espero que sí. Es difícil superar una experiencia que tuve en un pequeño país sudamericano, con una denominación en crecimiento y con cerca de cuarenta iglesias.

Los líderes habían descubierto cierta literatura acerca de teología y gobierno Reformados y les había encantado. Me pidieron que guiara a toda la denominación en estas dos áreas.

Me impactó el hecho de que yo fuera el primer y único modelo de lo que un ministro reformado debe ser. ¿Estaría Dios jugándome una broma? Casi llegué a pedir a Dios que mandara a otra persona. Luego, recordé que Moisés se metió en problemas por pedir algo similar.

Pero ¿cómo habría yo de ocultar mis faltas, con el fin de que los nacionales no cayeran en las mismas? En el pasado, la única persona que creía que yo era bueno para encubrir mis faltas, era yo mismo.

Sin embargo, ya he impartido enseñanzas en dicha denominación, en tres ciudades, y sigo siendo el único modelo que ellos conocen. Y, a pesar de todo esto, siguen creciendo. No sé si el Señor ha cubierto mis defectos o ha otorgado tanta gracia a los nacionales como para que las pasen por alto. De cualquier modo, El me ha usado y ellos están avanzando.

## **Nuestros son necesarios**

Gracias a Dios por los defectos de los personajes bíblicos. Sin ellos, careceríamos de un concepto global de la realidad del ministerio. Dios tiene su caja de herramientas para perfeccionar a sus hijos. Unas de estas herramientas son nuestras propias faltas.

El Señor no toma para nada en cuenta nuestra propia bondad para el logro de algo. Lo que desea es nuestra disposición para hacer su voluntad.

Una charla entre el profesor Jaime y Jorge, el Pastor de jóvenes, subraya este punto:

-Entonces, Dios pasa por alto nuestros defectos en el trabajo de mentores y nos usa de todos modos, ¿correcto?- pregunta Jorge.

-Más que pasarlas por alto, Jorge. Usa nuestros defectos como herramientas en el proceso.

Jorge se frota el cuello, pensativamente. – Esa es la mayor paradoja que puede haber. Me pone la piel de gallina.

-Pero es algo muy liberador cuando lo piensas y analizas, Jorge. Antes, yo pensaba que se debía ser excelentes personas para poder ser mentores.

- Si Dios utiliza nuestros defectos como parte del programa, entonces...- Jorge dice vacilante. – Entonces, somos libres de ser como realmente somos, más auténticos.

Jaime sonríe – Ahora deja que te pregunte. ¿Qué tipo de mentor crees que Dios va a querer usar... un auténtico o uno no auténtico?

Jorge está atónito y se agarra la cabeza. -¡Vaya! ¡Eso sí que duele! Parece que lo que nos estás tratando de decir es que Dios quiere que seamos auténticos y que le dejemos usar nuestros defectos en el desempeño de la obra.

- Te voy a decir un secreto- dice Jaime en confianza – Me costó mucho tiempo dejar de tener miedo de mis faltas, mientras hacía mi labor de mentor.

- ¡Pero todo esto implica buenas noticias!

- En realidad, ¡son las buenas nuevas del evangelio mismo!

### **¿He recibido la unción para esto?**

Asuma que tiene la unción y proceda de acuerdo con eso. ¿Por qué razón nos hubiera llamado Dios al ministerio sin habernos equipado para la obra? La Biblia nos dice:

Pero la unción que vosotros recibisteis de él permanece en vosotros... 1Juan 2:27

Porque irrevocables son los dones y el llamamiento de Dios. Romanos 11:29

### **¿Tengo la personalidad adecuada para preparar a líderes?**

Un amigo mío deseaba entrar al servicio en cierta Misión. Como parte del proceso de aplicación, tuvo que rendir pruebas psicológicas extensas, a más de una entrevista con un psicólogo.

Durante la entrevista, el psicólogo le dijo: - Lamento comunicarle que sus pruebas psicológicas muestran que usted no es apto para el servicio misionero. No puedo darle mi recomendación para el consejo de la Misión.

Lo que ese psicólogo no sabía era que mi amigo había ya servido en el campo misionero por 25 años, habiendo coordinado la fundación de varias iglesias y servido como líder de campo y equipo en dos países, donde además preparó a muchos para el ministerio.

El siguiente día, cuando este amigo se presentó ante el Consejo de la Misión, el moderador le dijo:

-Usted sabe que el psicólogo no le ha recomendado. Pero hemos aprendido a tomar esta recomendación muy a la ligera. Examinamos más la experiencia y los logros. Bienvenido a la familia.

Por décadas, las corporaciones aceptaron las teorías psicológicas más modernas de gerencia. Antes del otorgamiento de cualquier posición de liderazgo, el perfil psicológico sigue siendo obligatorio en muchas compañías grandes.

La noción de perfiles psicológicos también ha influenciado a las organizaciones cristianas. Esta moda es solo eso, una moda.

Las últimas investigaciones de dirigencia de negocios muestran que no existe relación entre los tipos de personalidad y el éxito en liderazgo.<sup>[50]</sup> Ciertas virtudes claves hacen que las diferencias entre personalidades sean irrelevantes.

La integridad, el valor para tomar riesgos y la dedicación total a una visión, hacen que las evaluaciones de personalidad sean secundarias. Cualquier personalidad dada, sea extrovertida, o fuerte y firme, fracasará en el liderazgo si el individuo no presenta dichas cualidades.

Los estudios sobre dirigencia han descubierto que ciertos tipos de personalidad introvertida lograron grandes desempeños versus personalidades agresivas...si es que poseían tales características.

La Biblia exalta la virtud. El mundo valora la personalidad.

## **¿Cómo podrán reconocer mis discípulos mi llamamiento como mentor?**

Cierta vez que dictaba un curso en el Ecuador, un estudiante manifestaba una actitud muy hostil hacia mí. Siempre hacía preguntas agresivas y en un tono muy irrespetuoso. Como maestro, recibo bien las preguntas. Pero era muy obvio que a este estudiante, ingeniero civil treintañero llamado José, le disgustaba yo y la materia que enseñaba.

Un año y medio más tarde, mi esposa se topó con él en una tienda. José le indicó que quería visitarme, insistiendo en que era muy importante que lo hiciera.

Sentado en el sofá de nuestra sala, me dijo:

- ¿Recuerda su clase a la que yo asistía?
- Claro que sí- le contesté.
- Le hice la vida muy difícil. Estoy aquí arrepentido del pecado que cometí contra usted-

Parecía que se ponía demasiada seria la cuestión, una simple disculpa hubiera sido suficiente. Pero él continuó:

- Deje que le cuente lo que ha sucedido. Desde la última vez que le vi, he perdido mi empleo, mi casa y casi pierdo a mi familia. Fui falsamente acusado de fraude y casi termino en la cárcel. Todo se ha aclarado a mi favor, pero al preguntarle a Dios por qué ha permitido que esto me sucediera, Dios me ha mostrado mi arrogancia, orgullo, autosuficiencia e independencia. Me recordó la manera que yo le trataba en esa clase.

- José, le perdono.

- Una cosa más, antes de terminar- me dijo. –Dios me ha dicho que me siente a sus pies para aprender.
- Si su Pastor está de acuerdo, yo lo haría.
- Lo está- respondió José- Ya se lo he preguntado.

Por lapso de un año, fui el mentor de José en liderazgo cristiano. José fue un magnífico estudiante y luego fue ordenado como Anciano de su iglesia.

Incidentes de este tipo son muy raros. A menudo, la labor de un mentor sucede de manera más normal. Pero es un ejemplo dramático que contesta la pregunta: ¿Cómo podrán los discípulos reconocer que Dios nos ha hecho competentes como mentores?

Respuesta: No se preocupe por ello. De una u otra manera, Dios mismo se los hará saber.

### **De este capítulo aprendemos...**

- Todos los llamados a un cargo de liderazgo bíblico, como el de Pastor o Anciano, son también llamados a ser mentores.
- Necesitamos la gracia de Dios para hacer el trabajo de un mentor, tal como la necesitamos en todas las otras áreas.
- Las personas que *se sienten* competentes para ser mentores, probablemente no deberían serlo.
- Los tipos de personalidad no tienen nada que ver con el éxito como mentor o con la dirigencia o el liderazgo en general.
- Nuestros defectos no son un obstáculo para esta labor de mentores, porque Dios los emplea como parte del proceso.
- Asumimos que poseemos la unción del Espíritu Santo para ser mentores, porque Dios siempre otorga unción junto con el llamamiento.
- Dios se encargará de hacer que los discípulos se sometan al liderazgo del mentor.

### **Preguntas de estudio del Capítulo 20**

1. ¿Cómo podemos saber si somos llamados a ser mentores de otros, en su preparación para líderes?
2. ¿Qué nos dice de la competencia para ser un mentor?
3. Describa el papel que juegan nuestros defectos en nuestro trabajo de mentor.
4. ¿Existe una conexión entre el tipo de personalidad y la efectividad de un líder? ¿Por qué o por qué no?
5. Describa la ineffectividad de las pruebas psicológicas como criterio al determinar la competencia en el liderazgo.

# **CAPITULO 21: La labor del mentor**

## **Un convenio**

En el capítulo anterior, mencioné José quien Dios humilló y me lo mandó para discipularlo. Con José, tuve una relación informal.

En contraste con esta relación informal, un pastor ecuatoriano de otra denominación pidió asociación con nuestro movimiento debido a un cambio en su teología. El presbiterio me nombró mentor de Ricardo en áreas de gobierno eclesiástico y de liderazgo. Esto fue una relación de estilo formal.

Esta labor era de tipo formal, porque los arreglos de esta relación fueron iniciados por el Presbiterio y se registró en las actas oficiales.

Una tercera situación se dio cuando un doctor en medicina deseaba ser ordenado en nuestra denominación. Éramos amigos y habíamos trabajado juntos en diversos proyectos. En retrospectiva, la labor de mentor transcurría de manera natural en este caso.

Este tercer ejemplo fue informal, sin registros escritos, iniciado por Dios mismo.

Cada una de estas situaciones exigía una diferente aproximación y tratamiento. El resultado sería el mismo. Todos los tres candidatos fueron eventualmente ordenados.

La relación del mentor puede ser formal o informal, acordada o asumida. Puede ser iniciada por cualquiera de las partes. Como quiera que suceda, un convenio entre el mentor y su discípulo es un acuerdo entre ambos, acerca del proceso de preparación.

## **Todas las Relaciones Tienen Sus Reglas**

Hasta las relaciones más casuales entre vecinos incluyen ciertas reglas tácitas acerca de la propiedad y la privacidad. Otras relaciones como el matrimonio son sujetas a reglas más explícitas y extensas.

La labor de mentor que prepara líderes también sigue ciertas reglas. Definirlas es de gran ayuda, ya que la preparación de líderes involucra aspectos de la vida privada.

Si la relación es formal, las reglas pueden estar por escrito. Si ha existido alguna relación anterior entre ambas partes involucradas en el proceso, tal vez no sea necesario ponerlas por escrito.

En nuestro sistema de preparación de Visión R.E.A.L., definimos claramente las reglas:

- El mentor y el discípulo se deben reunir por lo menos una vez por mes para discutir el proceso de preparación... problemas y planes del ministerio.
- Se asignará un ministerio al futuro líder.
- El mentor evaluará a su discípulo cada tres meses, en todas las áreas de su vida, usando el formulario de evaluación provisto por Visión R.E.A.L. En esto se requiere apertura y franqueza.

El acuerdo para realizar esta labor contiene, por lo tanto, un compromiso mutuo. Ambas partes acuerdan ser francas. El discípulo accede a ser corregido e instruido en todas y cada una de las áreas de su vida, no solo en su desempeño en el ministerio. El mentor se compromete a dar una preparación adecuada llena de amor y cuidado.

## **Compromiso de cambio**

¿Ha conocido a alguna persona decidida a continuar siendo tal como ahora es? Todos tenemos cierta resistencia natural al cambio. Sin embargo, algunas personas la proclaman abiertamente.

El discípulo debe estar dispuesto a aceptar cambios en todas las áreas de su vida, si desea asumir el liderazgo.

*Pista:* Dentro de una iglesia local, evite decir a los candidatos que se les prepara para el liderazgo. Es mejor indicarles que se están preparando para servir mejor a Dios, de acuerdo con sus dones.

En el Ecuador, se suscitó un serio problema, cuando se invitó a un dinámico hombre de negocios a una posición de liderazgo. Estábamos seguros de que sus habilidades en el campo de los negocios se transferirían naturalmente al ambiente de la iglesia.

Pero hubo que retirar su candidatura debido a una actitud arrogante y nada abierta a aceptar corrección alguna.

El aludido tomó esto como una humillación pública y trató de vengarse, lanzando calumnias acerca de los líderes de la iglesia, entre toda la congregación. El verdadero motivo de querer llegar al liderazgo era su propia gloria, no la gloria de Cristo.

Si no se puede evitar que la persona sepa que es un candidato al liderazgo, por lo menos se debe tratar de no anunciarlo, en caso de que no funcione lo previsto.

## **¿A quién se debe seleccionar para el proceso?**

Nuestro equipo en el Ecuador tenía como candidato al Pastorado, a un joven con gran habilidad oratoria. Un líder de campo bastante inmaduro había candidatizado, sin consultar previamente con el equipo. Como David, el candidato, estaba sin trabajo, el líder le había ofrecido una beca, con fondos del presupuesto del equipo. David llegaba casi siempre atrasado a las reuniones.

David era el tipo de persona persuasiva que podía vender arena en el desierto. Sin embargo, nunca completó una sola tarea asignada y sus pretextos eran muy creativos.

Un día, el pastor me rogó: -Hermano Roger, *por favor* retire la candidatura de David. El no se aplica en nada y echa la culpa al liderazgo de sus propias faltas. Hemos ya luchado con este hombre más de cinco años y aún no es digno de confianza.

## **Un error común**

¿Consiste nuestra labor de mentores en transformar a un hombre infiel en fiel? El Apóstol Pablo, en 1 Timoteo, limita la candidatura solo a hombres fieles.

Conversé sobre este asunto con un misionero de nuestro equipo en el Ecuador. El deseaba ordenar a cuatro miembros, sin que pasaran por la preparación establecida por el equipo de misioneros.

-Roger- me dijo, - lo único que se requiere en la Biblia para la ordenación es una buena carácter.

- ¿De dónde obtuviste esa idea, Sam?- le pregunté.

- En 1 Timoteo 3, Pablo se refiere a que la fidelidad es el único requisito o condición para ser ordenado. No necesitamos nada más que eso.

- Sam, observa detenidamente el texto nuevamente. Pablo dice *Deben ser probados*, Pablo no dice que deben ser ordenados tan pronto como muestren su fidelidad. Lo que dice es que “escojan hombres de carácter fiel y los preparen” Las calificaciones en 1 Timoteo 3 NO son referentes a la ordenación. Se refieren a la candidatura.

Sam preguntó en tono sarcástico. - Entonces pues. ¿Dónde se encuentran las calificaciones para Ancianos, si no son éstas?-

-El resto de las epístolas pastorales son las calificaciones requeridas. Tales epístolas nos indican que los Ancianos deben poder evangelizar, refutar falsas doctrinas y realizar otras obligaciones más. Las cualidades de carácter dadas en 1 Timoteo 3 son solo la armazón sobre la cual se asientan otros aspectos del liderazgo. Únicamente su carácter no los califica.

Sam cedió eventualmente en este punto.

La fidelidad es lo primordial. No importa cuántos dones tenga un discípulo, si su carácter es inestable, no se le podrá enseñar. No importa cuán talentoso sea, queda descalificado como candidato.

## **El Principio 1 en la selección de candidatos: Escoger a un creyente fiel**

### **Apertura y franqueza**

En una escuela de preparación de misioneros en Londres, donde yo ejercía el ministerio, recibimos a un nuevo misionero. El y su esposa habitaban un apartamento en el segundo



piso. Un día, tenía que preguntarle algo, toqué a su puerta y ésta apenas se abrió, casi sin permitir la vista.

Durante toda la plática, la puerta no se abrió ni un solo centímetro más. Decidí ignorar el incidente, asumiendo que tal vez la esposa estaría vistiéndose o descansando. Pero, esto se repitió muchas veces más y otros ya lo llegaron a notar también.

Esta actitud era un reflejo de su personalidad. Su vida privada era vedada para todos. El ministerio era para él, un empleo de 8 a 4. Casi no pudo lograr nada y dejó el ministerio luego de un corto tiempo.

Por el contrario, cierta vez visitamos a una familia misionera que ministraba a jóvenes en la Argentina. Su puerta estaba abierta de par en par. Los jóvenes entraban y salían. Uno de los cuartos de huéspedes lo ocupaba un joven de otra ciudad que había llegado hacía tres semanas.

Le pregunté a la esposa del misionero: -¿Cómo mantienen algo de privacidad? –  
Riéndose, ella me contestó: - ¿Privacidad? ¿Qué es eso?

Durante los cuatro días de nuestra estadía, un joven proveniente de un ambiente familiar malsano comentó: - Antes de conocer a los Smith, había decidido nunca casarme. La familia era como una pesadilla para mí. He cambiado de idea. Ahora sé cómo es una verdadera familia.

El hogar de esta familia misionera era un reflejo de su gran corazón. Recuerde que: *El liderazgo y la privacidad no admiten mezcla.*

En algún punto, usted como mentor debe comunicar claramente que su labor de mentor envolverá todas las áreas de la vida de su candidato. Esto incluye a la familia, las relaciones con sus colegas, su vida devocional y su competencia en el ministerio.

Algunas personas pueden tomar esto como una intrusión. Si usted les muestra interés por su bienestar y respeto personal, no lo verán de esa manera.

El convenio entre el mentor y su discípulo requiere franqueza mutua.

### **Apertura mutua**

No podemos esperar que otros abran su corazón y su vida si nosotros no hacemos lo mismo. Como en las dos parejas de los ejemplos, la una exitosa y la otra no. Lo que les diferenciaba era su grado de apertura y franqueza hacia los demás.

### **Pista: Cuídese del Sr. Incógnito**

¿Conoce algunos *Señores Incógnitos*? Son el tipo de persona a quien se puede contactar solo si él así lo desea. Estas personas acomodan su vida de manera que nadie las pueda contactar, a menos que ellos quieran serlo. Uno llama a su casa y nadie

contesta, entonces se deja un mensaje. Nunca se sabe dónde se hallan. Toda su conducta dice: -No me llame, yo le llamaré-.

Ellos deciden si el contacto se lleva a cabo o no. Los Señores Incógnitos son descalificados para el ministerio, especialmente de liderazgo. El motivo no es solo este mal hábito o temperamento. La razón es que a ellos no les interesa realmente la gente.

Si se candidatica a un Sr. Incógnito, se debe calcular bien si se podrá o no curarle de su síndrome. Si no, dele algún ministerio como a cualquier miembro de la iglesia, pero no la ordenación.

## **Principio 2 para selección de candidatos: Escoger candidatos por su apertura y la franqueza**

Estas características reflejan una integridad innata que uno busca en los líderes. ¿Qué estaban haciendo los discípulos cuando Jesús los encontró por vez primera? ¿Sentados por allí esperando que alguien les dijera qué hacer? NO. Estaban trabajando.

Algunos tenían su negocio propio; eran pescadores o cobradores de impuestos. Jesús no los fue a buscar en algún mercado donde se reúne la gente en busca de trabajo. El encontró gente que hoy llamamos: *proactivos*. Esto significa que son auto-motivados, personas con iniciativa, que no necesitan que alguien le encienda los motores para que produzca.

Antes de conocer a Cristo, Simón el Zelote pertenecía a un movimiento anti-romano que enseñaba que la violencia era legítima. *Zelote* era el nombre del movimiento. Era un hombre con visión y celo en busca de un cambio político.

Mientras Simón buscaba la manera de causar bajas a los romanos, Mateo estaba iniciando su propio negocio recolectando impuestos. Pedro se dedicaba a su negocio de pesca.

Cristo no hizo nada para apagar la visión y celo de Simón. Simplemente los redirigió hacia Dios. Tampoco hizo nada para prohibir a Mateo su recolección. Solamente le enseñó a recolectar algo diferente de impuestos... almas. Tampoco puso obstáculos para que Pedro siguiera con sus labores de pesca. Solo que le enseñó a pescar bípedos...los hombres.

Estos eran hombres en acción. Por Cristo, cada uno de ellos llegó a desarrollar visión para la gloria de Dios y el avance de su reino.

¡Iniciativa! ¡Vigor! Impartir una visión a personas proactivas no se califica como algo difícil.

¿Cuál es el punto? Es muy raro que una persona con visión vea pasar la vida sin más. Lo que distingue a un obrero cristiano ordinario de un líder genuino es su *visión*... su deseo ardiente de lograr algo significativo para Dios. Generalmente, una visión nace en el corazón de personas auto-motivadas.

## **Principio 3 en la selección de candidatos: Escoger a personas auto-motivadas**

Si se exige factores fuera de una persona para ser motivada para cumplir una obra, no es líder.

## **Principio 4 para seleccionar candidatos: Escoger a los que tienen dones**

La experiencia es secundaria. La Biblia se refiere mucho a los dones para el ministerio. Es importante la experiencia, pero los dones son indispensables.

Dios llamó a Jeremías y le dio el don de profecía. Aunque no tenía experiencia, Dios le ordenó enfrentarse a los ancianos de Israel. Era costumbre judía dar prioridad a los de edad más avanzada, cuando se trataba de dirigirse a un grupo. Sin embargo, el Señor le ordenó ignorar su propia apariencia juvenil.(Jera. 1:5-9)

Igualmente, Pablo le dijo a Timoteo que no deje que otros tuvieran en poco su juventud (1Tim. 4:12). No sabemos cuál habrá sido la diferencia de edades entre Timoteo y sus discípulos. Quizás algunos fueran mayores que él.

Suponga que debe seleccionar un maestro para adultos de la escuela dominical; hay dos candidatos: uno tiene experiencia pero no un claro don de enseñanza; el otro es dotado con un don de enseñanza aunque nunca ha impartido una clase de adultos en la escuela dominical. ¿A cuál escogería?

Seleccione al que tiene el don. Aunque al principio cometerá errores, aprenderá rápido y pronto sobrepasará al otro. Es como dos corredores, uno que tiene una ventaja al empezar, pero es más lento. Al cabo del tiempo, ganará el más veloz.

Solo en base de la experiencia, muy rara vez se supera la mediocridad. Para lograr la excelencia en su ministerio como mentor debe primero seleccionar candidatos en base de talentos y dones. La combinación de talento y experiencia es la mezcla explosiva que hará crecer su movimiento. Si deja de lado este principio, estará condenando su movimiento a la mediocridad.

## **Trabas peligrosas en la labor de mentores**

### **Cuídese de los clones**

Confieso un defecto personal. Siento un gran deseo de que mis alumnos sean teólogos y escritores. Pero, me alegro que no sea así. El mundo se volvería en aburrimiento.

Es una tendencia muy común de los mentores, el querer ver que sus discípulos se vuelvan como ellos. Su obligación como mentor es lograr que su discípulo llegue a ser

más de lo que él es, no más de lo que usted es. Su labor como mentor consiste en describir su don y ayudarlo a desarrollarlo, sin importar si usted tiene o no el mismo don.

## **Evite las reglas**

Cuando asigne el ministerio que habrá de hacer su discípulo, evite darle una larga lista de reglas, pues estaría restándole la práctica en tomar decisiones y de ser creativo en el proceso de preparación. Deje que realice el trabajo a su propia manera, dentro de los parámetros generales señalados por usted.

## **No a los sobrantes**

No permita que nadie entregue a su candidato retazos sobrantes de ministerios que otros no desean hacer. Al asignarle su ministerio, asegúrese de que sea valioso y satisfactorio.

## **Enfóquese en las fortalezas**

Una falacia en la preparación de líderes es enfocar en sus áreas débiles para que sean competentes en todo. Los únicos ministros absolutamente competentes fueron los apóstoles; y ellos ya murieron. Enfóquese en las fortalezas de sus candidatos para especializar en ellas.

## **En este capítulo aprendemos...**

- El convenio de mentores es un acuerdo entre el mentor y un candidato, en todo lo que tiene que ver con procedimientos en el proceso de preparación.
- Este convenio requiere apertura mutua.
- Al seleccionar candidatos al liderazgo, debemos seleccionarlos por su fidelidad, su apertura y franqueza (integridad), su iniciativa, sus dones
- Debemos cuidarnos de las siguientes trabas peligrosas en la labor de mentores
  - Tratar de que el candidato sea una copia del mentor.
  - Supervisar muy de cerca.
  - Asignar al candidato sobrantes de otros ministerios.
  - Enfocar en las debilidades y no en las fortalezas.

## **Preguntas de estudio del Capítulo 21**

1. Describa el significado de "franqueza mutua"
2. Describa los 4 factores a considerar en la selección de candidatos
3. Explique por qué los dones son secundarios con respecto a la experiencia, en la selección de candidatos.
4. Describa dos o más trabas peligrosas en la labor de un mentor y alguna otra que usted haya observado o experimentado, que no haya sido mencionada en este capítulo.

## Conclusión

Los líderes cristianos tratan con asuntos de peso que involucran la vida del pueblo de Dios. Para hacer flotar un objeto pesado, debemos tener algo debajo para sostenerlo. Un ladrillo flotará si está descansando sobre un tablero. Así es con el liderazgo. El «tablero» es nuestra humildad e integridad personal delante de Dios y de los hombres. Nosotros podemos hacer flotar mucho peso sobre estas cualidades, pero sin estas, nos hundiremos.

La gente se da cuenta rápidamente si nuestra integridad es superficial. Sin esta virtud principal, nuestro liderazgo es cojo. Con ella, otros elementos de nuestro liderazgo siguen automáticamente.

El liderazgo cristiano es fundamentalmente simple si recordamos estas verdades principales. La calidad de nuestro caminar personal con Dios tiene más que ver con el liderazgo que con las técnicas de administración.

Los paradigmas del mundo constantemente cambian. Cristo modeló un solo paradigma de liderazgo que nunca ha cambiado: integridad, disposición para abrazar el sufrimiento, tratar a otros con respeto como imágenes de Dios, tratar a nuestros colegas ministros como a iguales junto con la actitud de siervo.

Es peligroso para las organizaciones cristianas emular la mentalidad y las estructuras organizacionales del mundo. La mayoría se vuelven jerarquías autoritarias que son la antítesis del liderazgo cristiano. Tales estructuras sacan lo peor de nosotros: arrogancia, autoritarismo, celos e incompetencia. Para minimizar los daños, organizaciones del mundo se ven obligadas inventar una multitud de técnicas administrativas solo para irlo pasando y no fracasar por completo.

Un líder debe tener «visión». Una visión es una meta realizable de gran importancia que involucra un compromiso intenso. Sin esto, una persona puede ser un gerente, pero no un líder. Igualmente, un líder debe ser capaz de hacer una planificación real, con metas intermedias. Sin planificación, él es meramente un visionario.

Finalmente, un líder necesita guardar en mente que el llamado de Dios le da privilegios y autoridad para hacer su trabajo, aun si él es un siervo. Como con otros aspectos de la vida cristiana, él vive en paradoja. Él es un esclavo con autoridad, un siervo que dirige. Él atribuye sus logros a Cristo y ve su gran honor en términos de dar la gloria solo a Dios.

## APENDICE: El Principio de Peter

Del libro El Principio de Peter por Dr. Lorenzo Peter, Sociólogo

En su obra clásica, El Principio de Peter, el sociólogo Dr. Peters bosqueja la dinámica de una jerarquía y cómo esta produce ineficiencia. A continuación se presentan los problemas que él ha observado en su estudio de las jerarquías.

1. Todo empleado asciende a su nivel de incompetencia.
2. Cualquier empleado productivo no ha alcanzado su nivel de incompetencia.
3. Los empleados súper competentes serán despedidos. (Ellos representan una amenaza a la estabilidad de la jerarquía, que es el supremo valor).
4. Contrario a la creencia popular, la producción no es el valor supremo. La estabilidad lo es.
5. «Halagar» es más importante que «promoverse». (Halagar= ser favorecido por los superiores. Promoverse= tratar arduamente de hacer un buen trabajo o buscar la superación personal). [Note: Peter no está recomendando esta clase de conducta, solo observando la realidad como es, dentro de jerarquías.]
6. El empleado que agrada a los superiores por cualquier razón, tiene mejores oportunidades para promociones. Las calificaciones tienen importancia secundaria.
7. Ser un buen seguidor le garantiza ser un pésimo líder.
8. En una jerarquía, la creatividad y las innovaciones serán vistas como incompetencia.
9. El liderazgo potencial puede ser visto como insubordinación en una jerarquía.
10. Los funcionarios incompetentes de los niveles más altos están raramente conscientes de su incompetencia.
11. Los funcionarios del más alto escalón siempre proyectarán la impresión de que ellos son sabios y que tienen las cosas bajo control. Esto no es necesariamente así.

# Glosario

Nota: Las definiciones siguientes se han tomado de dos fuentes: Del diccionario de Merriam-Webster y de mi propia aplicación en el material del manual. Las definiciones de Merriam-Webster se han marcado con (MW).

**administrativo.** La conducta de los negocios.

**anónimo.** De origen o autor desconocido (MW).

**autoridad espiritual.** Un ungimiento de Dios con una jurisdicción moral dentro de una estructura eclesiástica, a través de los dones del Espíritu Santo tales como la enseñanza y la exhortación.

**burocracia.** Gobierno caracterizado por una jerarquía de autoridad con muchos reglamentos (MW).

**cadete.** Persona en preparación en una escuela o academia militar (MW).

**Calvino.** Reformador francés del siglo 16, autor de obras influyentes tales como La Institución de la Religión Cristiana.

**carga de la prueba.** En el lenguaje legal, la responsabilidad de proveer evidencia para probar un caso.

**deshumanizar.** Cualquier filosofía o práctica que tiende a suprimir o quitar de una persona o sociedad ciertas libertades que son distintivas de la especie humana, versus la vida animal. Estas incluyen la libertad de conciencia y el derecho a una mínima dignidad personal.

**echar la culpa.** La tendencia de la naturaleza humana a atribuir su propia culpa a otra persona o cosa.

**empresario.** Uno que organiza, administra y asume el riesgo de un negocio o empresa (MW).

**escalafón.** Una serie de niveles o grados en una organización o campo de actividad (MW).

**ética.** Los principios de conducta que gobiernan un individuo o grupo (MW).

**exhortación.** Que incita o anima (MW).

**humildad.** No orgulloso o altivo: no arrogante o autosuficiente (MW).

**integridad.** La cualidad de tomar la responsabilidad por las acciones propias; ser honesto, abierto y no manipulador.

**jerarquía.** Un cuerpo gobernante de clérigos organizado en posiciones o rangos, cada uno subordinado al inmediato superior (MW).

**jubilado.** Un estatus privilegiado obtenido por años de servicio continuo (MW).

**Knox, John.** Reformador escocés del siglo 16, fundador del presbiterianismo.

**lluvia de ideas.** Es un proceso de pensamiento de libre asociación para buscar ideas originales.

**Lutero, Martín.** Reformador alemán de finales del siglo 15 a quien se le atribuye ser el instigador de la reforma protestante.

**mundano.** La perspectiva moral de la sociedad que se opone a los estándares divinos revelados en la Biblia.

**paradigma.** Una estructura filosófica y teórica dentro de la cual las teorías, las leyes y las generalizaciones están formuladas (MW).

**paradoja.** Una declaración que es aparentemente contradictoria u opuesta al sentido común y que, sin embargo, puede ser verdad (MW). Un ejemplo sería la declaración de Cristo cuando dice que el que pierda su vida por su causa, la hallará.

**paridad.** La cualidad o estado de ser igual o equivalente.

**politiqueros.** Personas o circunstancias manipuladoras y maniobreras dentro de una estructura burocrática para ganar ventaja.

**reformado.** En el contexto de este manual, es la rama de la teología que se deriva directamente de la reforma protestante del siglo 16, que incluye a denominaciones tales como los presbiterianos, cristianos reformados, anglicanos y algunos bautistas.

**Reino de Dios.** La suma de todos aquellos seres, humanos o no, que están en sumisión voluntaria a la voluntad de Dios.

**remolino.** Un poderoso torbellino, muchas veces violento que succiona objetos dentro de un cierto radio (MW).

**rendir cuentas o dar cuentas.** Responder por las acciones propias. En el contexto del liderazgo cristiano, se refiere a responder ante otros líderes cristianos.

**Naturaleza Adámica.** Un término teológico que se refiere a la disposición pecaminosa de la naturaleza heredada de Adán desde la caída.

**Simón Bolívar.** Revolucionario de los comienzos del siglo 19 que fue un instrumento en la liberación de América Latina de la dominación española.

**sociólogo.** Que estudia las sociedades humanas.

**subordinados.** Aquellos que están bajo autoridad dentro de una estructura de gobierno.



**West Point.** La Academia Militar Americana en West Point, NY, que entrena oficiales militares.

## Bibliografía

Adams, Jay. *Capacitado para Orientar*. Editorial Portavoz: Grand Rapids, MI, 1986.

Esta obra de Adams sobre consejería cristiana es un clásico. Sin embargo, él toma una posición muy controversial cuando trata asuntos psicológicos. Adams siente que todos los problemas psicológicos, excepto el daño psicológico al cerebro, son en alguna forma causados por el pecado. Puesto que una gran cantidad de problemas psicológicos son en verdad causados por el pecado, este libro puede ayudar al líder cristiano a llegar al fondo de los asuntos. Adams trata en forma considerable la tendencia humana de echar la culpa a otro. 320 páginas.

Anderson, Neil. *Rompiendo las Cadenas*. Editorial Unilit: Miami, FL, 1995.

Este es un libro popular que trata del poder demoníaco en la vida de aquellos con serios pecados adictivos. Anderson rechaza el tratamiento que confronta directamente los poderes diabólicos y prefiere insertar la verdad en la mente y corazón del individuo junto con la confesión y el arrepentimiento. El libro ha sido rechazado en algunos círculos reformados porque su doctrina del hombre es defectuosa. Si el lector ignora la antropología débil de Anderson, el resto del libro es muy útil. 302 páginas.

Blanchard, Kenneth. *Ejecutivo al Minuto*. Berkley Publishing: Berkley, CA, 1984.

Este notable y pequeño libro presenta simples principios que permiten a un líder crear un ambiente positivo en el lugar de trabajo. Blanchard enfoca el refuerzo positivo en relación a los subordinados. 112 páginas.

Blanchard y Zigarmi. *Liderazgo y el Ejecutivo al Minuto*. William Morrow Publishers: Sidney, Australia, 1999.

La continuación de *Ejecutivo al Minuto*. Blanchard refina sus técnicas de refuerzo positivo con un énfasis en cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan la forma en que sus principios son aplicados. Él identifica 4 estilos junto con la manera en que los distintos tipos de personas necesitan ser impactados. 112 páginas.

Bonhoeffer, Dietrich. *El Precio de la Gracia*. Editorial Sígueme: Salamanca, España 1995.

El desafío de este teólogo alemán es apropiado para el liderazgo cristiano. Ser un líder cristiano impone ser un discípulo comprometido, consagrado a la cruz y al sufrimiento que una cruz implica. 316 páginas.

Buckingham y Coffman. *Primero, Rompe Todas Las Reglas*. Simon y Schuster: NY, NY, 1999.

El subtítulo es *Lo que hacen diferente los mejores gerentes del mundo*. Buckingham trabaja en Encuestas Gallup que, hace 20 años estudió los factores que determinan el éxito en la gerencia empresarial. Los resultados destrozan las creencias comunes sobre la gerencia efectiva. 272 páginas.

Charnock, Stephen. Existence and Attributes of God. Baker Books: Grand Rapids, MI, 2000.

Destacado clásico en atributos de Dios La sección sobre santidad es completa y profundamente convincente. Este libro puede ser un recurso para el líder que desea ayudar a la gente a ver por qué el pecado es una ofensa a Dios y no meramente una inconveniencia. 542 páginas.

Clinton, Robert. The Making of a Leader. Navpress Publishing: Colorado Springs, CO, 1988.

Este autor declara que ha identificado seis etapas que Dios usa para desarrollar a un líder. Él basa su concepto en su estudio de cientos de figuras a través de la historia. Clinton ayuda al lector a identificar donde se encuentra en este proceso. 272 páginas.

Collins, Jim. Good To Great. Harper Collins Publishers: New York, NY, 2002.

Collins hizo una investigación sobre las cualidades de los ejecutivos de las corporaciones que alcanzaron un gran éxito, mientras otras en el mismo campo fallaron. Collins está sorprendido de sus propios descubrimientos. La humildad y el compromiso apasionado caracterizan a estos líderes. Bien merecido el precio. 300 páginas.

Covey, Stephen. Principle Centered Leadership. Fireside Rockefeller Center: New York, 1992.

Indica las diferencias entre «la rigidez» de una administración dura y «lo benévolo» de una administración suave. Covey demuestra cómo ir más allá de ambas, a una tercera alternativa que es tanto dura como suave. 336 páginas.

Covey, Stephen. Los Siete Habitos de la Gente Altamente Efectiva. Paidós Argentina: Buenos Aires, Argentina, 1997.

Este hombre de negocios ha hecho un estudio profundo sobre los atributos personales de gente exitosa en varias ramas. Principalmente dirigido a hombres de negocios, enfoca en ciertos hábitos emocionales y mentales que los hacen líderes efectivos. Aunque Covey no es evangélico, es notable cómo se acerca a los principios bíblicos. 383 páginas.

Crabb, Larry. Finding God. Zondervan Publishers: Grand Rapids, MI, 1995.

Crabb es un psicólogo cristiano bien conocido. Este libro es una descripción de su lucha personal con la tragedia, junto con sus propias actitudes pecaminosas y cómo Dios lo sacó de eso. Este libro es apropiado para los creyentes que están luchando con sus pecados. 240 páginas.

Elgin, Susanne. The Gentle Art of Verbal Self Defense. Prentice Hall: Saddle, NJ, 1980.

Elgin, psicólogo, enseña técnicas para tratar con personas que son agresoras verbales o críticos habituales. Una de estas técnicas es el judo verbal que desvía el ataque sin llegar a ser agresivo. 310 páginas.

Fisher, Ury y Patton. *Getting to Yes*. Penguin USA: New York, NY, 1991.

La continuación de *Getting Past No*. Estos autores toman una posición para negociar más positiva que en el primer libro, enfocando en evitar lo que ellos llaman confrontaciones «posicionales» y cambiándolas a negociaciones «situacionales». 200 páginas.

Ford, Leighton. *Transforming Leadership*. Intervarsity Press: Dallas, TX, 1993.

Uno de los pocos libros que enfoca directamente en Jesús mismo como el modelo absoluto de liderazgo. Ford discierne a partir del carácter de Jesús como él interactúa con Su generación en una variedad de situaciones. Él examina a Jesús como siervo, pastor, defensor en contra de los legalistas, etc. Es llamativo porque busca combinar las ideas a partir de varias referencias del carácter y contexto de las situaciones en que Jesús y sus discípulos se encontraban. 320 páginas.

Getz, Gene. *La Medida del Hombre*. Regal Books: Miami, FL, 1974.

Útil para grupos pequeños de estudio sobre el carácter cristiano en el liderazgo. Getz basa su enseñanza en las cualidades de los ancianos de 1 Timoteo 3. Él toma cada concepto de carácter y lo amplifica, desafiando a los estudiantes a discutir cómo ellos podrían aplicarlo dentro de su propio contexto. 197 páginas.

Haugk, Kenneth. *Problemáticos: Antagonistas en la Iglesia*. Augsburg Press: Minneapolis, MN, 1988.

El mejor libro en existencia sobre este tema. Es un libro que todo líder cristiano debe leer.

Hendricks, Howard. *Siete Leyes del Maestro*. Walk Through The Bible Ministries: Atlanta, GA, 1987.

Puesto que mucho del liderazgo cristiano está involucrado con la enseñanza, este libro es útil. Hendricks enfatiza el compromiso personal del maestro con el estudiante más allá de su papel como mero dispensador de conocimiento. 180 páginas.

Hession, Roy. *Calvary Road*. Christian Literature Crusade: Fort Washington, PA, 1980.

Este pequeño libro ha sido apreciado por muchos años como un excelente tratado sobre el arrepentimiento en la vida del creyente. Hession, sin embargo, parece basar su pensamiento en la suposición de que no hay perdón para un pecado a menos que lo confesemos a Dios. Esto muestra un pobre entendimiento en cuanto a la cantidad y profundidad de pecado que aún queda en la naturaleza del creyente. Hession corrigió este defecto en otro libro. A pesar de esto, el libro vale la pena. 120 páginas.

Hock, Dee. *Age of the Chaordic*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco, CA, 1999.

Hock es el fundador de la tarjeta de crédito Visa, la mayor empresa de negocios de la historia.

Él toma su premisa básica de la naturaleza misma. En el mundo natural de animales, por ejemplo, el orden sale del caos por medio de la competencia entre ellos. Igualmente, los líderes de corporaciones no deben temer al caos o a la competencia. Ellos deben permitir que la estructura de la organización tenga suficiente libertad para la expresión de creatividad e innovación entre sus empleados. Este libro desafía muchas presuposiciones sobre liderazgo y administración. 345 páginas.

Janowski y Shapiro. *The Power of Nice: How To Negotiate So Everyone Wins*. John Wiley y Sons: Chichester, England, 2001.

Un líder en la teoría de la negociación «ganar-ganar». Los autores exploran técnicas para «construir puentes» durante la negociación para que todos se sientan que han ganado. 304 páginas.

Kotter, Juan. *Liderando el Cambio*. McGraw Hill Publishers: México, D.F., 1997.

El investigador Kotter ha «descubierto» que el liderazgo autocrático raramente funciona bien en cualquier contexto y que tiende hacia la contra productividad a largo plazo. Él explica los métodos que traen cambio dentro de una organización sin llegar al abuso de autoridad. 187 páginas.

Loeb y Kindel. *Leadership for Dummies*. IDG Books: Chicago, IL, 1999.

El título humorístico no es justo con algunos de los principios de mayor sentido común del liderazgo alguna vez escritos. Algunas de las ideas sobre la visión y las metas del manual del estudiante fueron inspirados por este libro. Es inmensamente práctico. 358 páginas.

Martin-Lloyd Jones. *Spiritual Depression*. Eerdmann Publishers: Grand Rapids, MI, 1965.

Este es un clásico sobre la depresión en la vida del creyente. Entre otros tópicos, Jones trata con la depresión causada por el pecado habitual y la incapacidad de superarla. El estilo de Jones es cargado y algo tedioso. El libro podría ser reducido a un tercio sin afectar el contenido. 300 páginas.

Maxwell, Juan. *Las 21 Leyes de Liderazgo*. Editorial Betania: Nashville, TN, 2000.

El autor presenta 21 características de los líderes. La lista parece tediosa. Uno tiende a preguntarse: ¿Quién puede recordar todo esto? Sin embargo, son buenos consejos aunque dirigidos a la cultura americana. 256 páginas.

Mumford, Bob. *Guidance*. Logos International: Plainfield, NJ, 1971.

Mumford es un ministro de las Asambleas de Dios. Su libro sobre guía cubre los «signos» clave en la vida del creyente: Palabra, circunstancias, sana consejería, etc. Debido a su inclinación pentecostal, el libro tiene un cierto sabor místico que podría molestar a algunos lectores reformados. Es muy útil para tomar decisiones puesto que esto es una cuestión de guía divina de todos modos. 156 páginas.

Orr, Robert. *Liderazgo Que Realiza*. Leadership Press: Linden, Alberta, Canada, 1998.

Este libro de tamaño amplio es uno de los estudios más completos en liderazgo disponibles. Contiene numerosos gráficos y algo de humor. Cubre todos los aspectos del liderazgo en la mayoría de las situaciones en las que un líder cristiano se puede encontrar. Orr era misionero para América Latina, dedicado a la capacitación de nacionales. Su sensibilidad a las necesidades de del pueblo hacen que este libro sea apropiado para los todos. 532 páginas.

Peter, Laurence. *Principio de Peter*. Plaza y Janes: New York, NY, 1970.

Este libro es el clásico en dinámicas de estructuras jerárquicas. Peter es un sociólogo que descubrió y describió el ahora famoso principio de que un empleado en una jerarquía tenderá a subir a su nivel de incompetencia. Esto produce mediocridad en la organización. Este libro humorístico y entretenido es uno de lectura obligada para todos los que desean comprender la dinámica de una organización jerárquica 192 páginas.

Peter, Laurence. *Peter Principle Revisited*. Morrow y Company Publishers: New York, NY, 1985.

Los tiempos han cambiado desde que el Dr. Peter publicó por primera vez *El Principio De Peter*. Esta nueva edición incluye nuevas ilustraciones y explica cómo las jerarquías han intentado de mitigar su propia incompetencia en un mundo competitivo. 207 páginas.

Philipps, Donald. *Lincoln On Leadership*. Warner Book: New York, 1993.

Cuando Philipps hizo su disertación para su masterado en administración de negocios, él escogió al Presidente Abraham Lincoln como modelo para los principios de liderazgo. Él considera a Lincoln el más grande líder del mundo occidental. Lincoln fue un cristiano. Aunque el libro no es abiertamente «cristiano», los principios son excelentes para el liderazgo en un contexto cristiano. 188 páginas.

Piper, Juan. *Brothers, We Are Not Professionals*. Broadman: Nashville, TN, 2002.

El libro de Piper es una serie de exhortaciones a sus compañeros ministros. Comienza con un llamado a un ministerio que haga caso omiso de lo que la sociedad piensa que un pastor debe ser y apunta hacia el discipulado radical. El libro parece vagar a través de una variedad de tópicos, todos legítimos. Uno tiene la impresión, sin embargo, de que Piper ha usado el libro como una plataforma para sus opiniones misceláneas sobre lo que un ministro debería hacer y ser. 150 páginas.

Ramsey, Richard. *¿Que Tan Bueno Debo Ser?* Presbiteriana and Reformed Publishers: Philipsburg, NJ, 1992.

Esta pequeña guía de estudio, sin ser una prédica, es útil para los nuevos creyentes que caen en el pecado de legalismo, ya sea por falsa enseñanza o por celo del arrepentimiento. Ramsey indirectamente socava la mentalidad que se justifica en las obras. 102 páginas.

Sanders, Oswaldo. Liderazgo Espiritual. Kregel Publishers: Grand Rapids, IL, 1994.

Posiblemente, el mejor texto escrito sobre el desarrollo del carácter de un líder cristiano. El libro contiene unos pocos principios administrativos porque Sanders enfoca en las cualidades espirituales y morales necesarias para atraer seguidores. 189 páginas.

Spence, Gerry. How to Argue and Win Every Time. St. Martin's Press: New York, NY, 1995.

Spence es el abogado de defensa más exitoso de toda la historia de los Estados Unidos. Nunca ha perdido una defensa jurídica. El título medio humorístico esconde principios muy serios para ayudar a una persona «encarnar» a su mensaje, acompañado de un conocimiento de los hechos del argumento. Spence rechaza la objetividad fría a favor de una confianza ardiente en lo de la justicia del mensaje. Maestros cristianos y líderes pueden aprender mucho de Spence. 307 páginas.

Sproul, R.C. Santidad de Dios. Publicaciones Faro de Gracia: Graham, New York, NY, 1998.

El libro de Sproul puede ser convincente para cristianos bajo el efecto noético del pecado y con un entendimiento superficial de la gravedad de su condición. Evita el tedio y es teológicamente sano. 234 páginas.

Tozer, A.W. Conocimiento del Dios Santo. Zondervan: Grand Rapids, MI, 1996.

Un clásico sobre introducción a los atributos de Dios en general. La sección sobre la santidad es muy buena, sin ser exageradamente exhortativa. 128 páginas.

Tjosvold, Dean. Learning To Manage Conflict. Lexington Books: New York, NY, 1993.

Este negociador profesional usa el concepto de «conflicto cooperativo». Esto equivale a un tipo de judo verbal para evitar la confrontación directa y llegar a una situación ganar-ganar. Algunas de las técnicas de negociación usadas en mi manual están inspiradas en este libro. 176 páginas.

Ury, William Getting Past No. Bantam Publishers: New York, NY, 1993.

Es un clásico sobre situaciones de difícil negociación. Los negociadores profesionales demuestran cómo tratar con dificultades o personas hostiles con quienes debemos negociar por una razón u otra. Incluye al tipo que se considera a sí mismo un *negociador fuerte*, en una situación de ganar-perder. Los autores identifican técnicas para volver un asunto difícil en un problema común que ambas partes necesitan resolver. 189 páginas.

Watson, Thomas. The Doctrine of Repentance. Banner of Truth: Edinburgh, Scotland, 1987.

Un clásico de teología puritana sobre el arrepentimiento, publicado en 1668. Como un típico puritano de la época, Watson es arcaico y algo tedioso para leer. Para aquellos

interesados en la historia del pensamiento sobre el arrepentimiento en círculos reformados, este libro es un buen lugar para empezar. 122 páginas.

White, John. Excellence in Leadership. Intervarsity Press: Downers Grove, IL, 1988.

El autor usa Nehemías como el modelo para los tipos de estrés y oposición que los cristianos enfrentan. Él enfoca la oración como el antídoto para los ataques personales, la oposición interna y la carencia de recursos. 132 páginas.

Witherow, Thomas. La Iglesia de los Apóstoles. Editorial Peregrino: Barcelona, España, 1993.

La mejor introducción breve sobre los principios bíblicos de gobierno eclesiástico que existe hoy, a mi parecer. Añado este libro a la lista por sus comentarios sobre la disciplina eclesiástica y los derechos de los ancianos en aplicar la disciplina. 132 páginas.



## Notas Finales

---

---

---

i<sup>[1]</sup>. Ted Engstrom es el colmo de estos. No recomiendo sus libros.

ii<sup>[2]</sup>. Esta anécdota proviene de una serie de grabaciones de West Point Leadership. West Point Leadership: Making Leaders. West Point Lectures: West Point, VA, 1989.

iii<sup>[3]</sup>. Las palabras griegas son *haploteti* y *eilikrineia*.. La primera indica enfoque total en un solo propósito. La segunda, a la sinceridad y pureza de motivaciones. Juntas, estas comprueban que Pablo no tenía planes secretos en su tratamiento con otros.

Thayer's Lexicón, New Testament Greek-English Lexicon. Archa Publishers: Lafayette, IN 1979. pp. 55 y 175

iv<sup>[4]</sup>. Covey, Stephen. Siete Hábitos de Personas Exitosas. Simon y Schuster: New York, 1990. p. 14

v<sup>[5]</sup>. Ibid. p.15

vi<sup>[6]</sup>. Collins, Jim Good To Great. Harper: New York, 2001. p. 22

vii<sup>[7]</sup>. Ibid p. 21

viii<sup>[8]</sup>. Piper, Juan. Brothers, We Are Not Professionals. pp.1-2

ix<sup>[9]</sup>. Cuando digo, «gobierno bíblico» me refiero al gobierno al estilo presbiteriano porque creo que este es el único que la Biblia apoya.

x<sup>[10]</sup>. Un Presbiterio es un concilio de pastores y ancianos representando las iglesias asociadas en una región o ciudad. Se reúne para tratar con asuntos en común. La palabra «Presbiterio» se deriva del griego, *presbiterion*, usado en ITim.4:4.

xi<sup>[11]</sup>. Accordance Bible Software. Oaktree Company: Temecula, CA, 1999.

xii<sup>[12]</sup>. Ibid, p.69.

---

xiii<sup>[13]</sup>. Normalmente directores de organizaciones insisten en que son «responsables» a alguien. En efecto, lo que están diciendo es que son responsables a una persona o entidad superior a ellos, no a nadie abajo. El no es «responsable» en el sentido en que se presenta aquí.

xiv<sup>[14]</sup>. Una «puerta abierta» significa la invitación de un director a sus subalternos para visitarle en cualquier momento para expresar sus preocupaciones. La mayoría de las personas son suficientemente inteligentes para no prestar atención a tales directores.

xv<sup>[15]</sup>. Esta frase nació con el Dr. Pablo Kooistra, coordinador de MTW, durante una conferencia de misioneros, julio, 2003.

xvi<sup>[16]</sup>. El imperativo, *oíd* en aramaico, lleva la idea de ‘*obedecer lo que dice.*’

xvii<sup>[17]</sup>. La palabra *apacentar* traduce el verbo griego *poimaino*. Comentan Louw y Nida:

*poimaino* : una extensión figurativa de *apacentar*. Significa guiar con la idea de proveer necesidades. Guiar y ayudar, guiar y cuidar. Mt.2:6 *ek sou gar exeleusetai hegomenos, hostis kaimanei ton laon mou ton Israel.*= ‘de ti vendrá un líder que guiará y ayudará a mi pueblo Israel.’

xviii<sup>[18]</sup>. Puedo afirmar esto desde mi propia experiencia como maestro en las escuelas públicas.

xix<sup>[19]</sup>. Ford, Leighton. *Transforming Leadership*. P.24

xx<sup>[20]</sup>. Mi intención fue que «Visión R.E.A.L» sea un ejemplo de esto. Acrónimos como «Reforma En América Latina» pegan en la mente.

xxi<sup>[21]</sup>. Esto es muy verosímil si trabajamos dentro de una organización jerárquicas como está descrita en el capítulo Tres.

xxii<sup>[22]</sup>. Es *siempre* pasado por alto en una jerarquía compleja.

xxiii<sup>[23]</sup>. El nombre de esta misión está reservada aquí por motivos de discreción.

xxiv<sup>[24]</sup>. Trabajaba yo por algunos años con un evangelista que hacía esto a menudo. Su falta de capacidad administrativa tendía a crear el caos. Dios, misericordioso como siempre, le sacaba de los problemas que el evangelista provocaba por su deficiencia administrativa. Luego el hombre decía, «-¿No ven? Tenía yo razón de todas formas». Por poco me volvía loco.

xxv<sup>[25]</sup>. Blanchard y Johnson. *Ejecutivo al Minuto*. p.3.

xxvi<sup>[26]</sup>. *Ibid* p.5

---

xxvii[27]. Blanchard, Kenneth. Ejecutivo al Minuto. Editorial Berkley: Berkley, CA, 1984.

xxviii[28]. En realidad, no hay tal clase de mentiras. Todas son malas.

xxix[29]. Louw y Nida Léxico. Modo de búsqueda *noos*, Oaktree Software: Temecula, CA. 1994.

xxx[30]. La Biblia expresa esto por términos como «dureza de corazón», etc.

xxxi[31]. El martillo no es una ilustración bíblica. Quisiera evitar dar la impresión que nos gusta pegar a la gente. El látigo, en cambio, sí es bíblico como ilustración, pero no quiero usarlo. En nuestros días, suena peor.

xxxii[32]. Cuestiones relativas a la disciplina eclesiástica se reservan para el curso de Eclesiología.

xxxiii[33]. Esta es una observación personal basada en mis experiencias en tratar con personas así.

xxxiv[34]. Schaeffer lo indica en Auténtica Espiritualidad. Schaeffer, Francis. Tyndale Publishers: Wheaton, IL, 1971. pp.83,85.

xxxv[35]. Según las escrituras, las iglesias tienen la obligación de aplicar la disciplina a su miembros. Esto involucra uno de tres pasos: Reprensión, impedir la participación en la Santa Cena, o excomunión. (Un estudio detallado sobre disciplina eclesiástica se reserva para el curso en eclesiología.)

xxxvi[36]. Haugk, Kenneth. Problemáticos:Antagonistas En La Iglesia. Augsburg Press: Minn, MN 1988.

xxxvii[37]. Tomado del libro Problemáticos: Antagonistas En la Iglesia de Haugk. Muchas de las ideas de esta lección se toman de Haugk.

xxxviii[38]. El término griego para 'división' aquí, *heretikos*, puede significar uno que sigue una doctrina falsa. Léxico de Thayer's. Archa Publishers: Lafayette, IN, 1979. p.132.

xxxix[39]. La palabra griega aquí, *nouthesia*, puede también significar, *amonestar*. Louw y Nida, No. 33.321

xl[40]. Haugk sugiere que si el tiempo y el lugar que el problemático propone le conviene a usted, que usted puede cambiarlo para indicar que usted es la persona en control. p.38.

xli[41]. Otra vez, basándome en experiencia personal.

---

xlii[42]. Este título se debe a la filosofía de que cada parte debe sentir que ha ganado algo.

xliii[43]. Obras sobre la Guía Divina existen. También puede ver Como Ser Guiado Por Dios por Smalling.

<http://www.geocities.com/joyfullyserving/Essays/GuidedByGod.html>

xliv[44]. Se llama esto *inductivo*. Tiene que ver con reunir datos antes de llegar a una conclusión.

xlv[45]. Esto es otro motivo para no cargar el consistorio de su iglesia con muchos hombres de negocio. Ver el Primer Manual para Estudiantes sobre este punto.

xlvi[46]. Note que apela a un cuerpo de ancianos ordenados quienes han aprobado a su ministerio. No apela a un voto congregacional.

xlvii[47]. Este libro sirve para muchas situaciones de la vida, no solamente dentro de un contexto eclesiástico.

xlviii[48]. Otra vez, estamos suponiendo que la acusación es falsa y que la persona criticando no tiene autoridad de hacer tales acusaciones.

xlix[49]. Todavía estamos procediendo bajo la suposición de que estamos tratando con un criticón habitual en lugar de un miembro sinceramente preocupado sobre algo en la iglesia.

[50]. Buckingham y Coffman. *First, Break All The Rules. [Primero, Rompe Todas las Reglas]*, Simon y Schuster New York, NY, 1999.