

*¡Liderazgo Decisivo!*  
*¡Liderazgo Fiel!*  
*Reflexiones e Indicadores*

*Edward LeBron Fairbanks*

**Copyright © 2016**

**Edward LeBron Fairbanks**

**Todos los derechos reservados**

**Publicado en asociación con  
BoardServe LLC, Lakeland, Florida 33811**

**Para información acerca de la compra de este libro al por mayor, envíe un correo al autor a: [lfairbanks@boardserve.org](mailto:lfairbanks@boardserve.org).**

**Encuentre recursos adicionales en: [www.boardserve.org](http://www.boardserve.org)**

**A menos de que se indique lo contrario, las citas bíblicas han sido tomadas de la Nueva Versión Internacional (NVI).  
Copyright © 1999 Sociedad Bíblica Internacional. Usadas con permiso de Zondervan Publishing House. Todos los derechos reservados.**

**Library of Congress Cataloging-in-Publication Data**

**Boardserve LLC  
ISBN-13: 978-1978390638**

*¡Liderazgo Decisivo!*  
*¡Liderazgo Fiel!*  
Reflexiones e Indicadores

**Edward LeBron Fairbanks**

BoardServe, LLC  
Fundador y Director

Comisionado de Educación  
Iglesia del Nazareno, Retirado

Presidente Emérito  
Mount Vernon Nazarene University  
Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary

Prólogo por el Dr. Jesse Middendorf  
Superintendente General Emérito, Iglesia del Nazareno  
Director Ejecutivo, *Center for Pastoral Leadership*  
Seminario Teológico Nazareno

Un especial agradecimiento en la edición en Español a:  
Anderson Godoy, Traductor  
Dra. Delores Teter y Elena Lozano, Colaboradores  
Ernesto Lozano F. Editor

## Dedicación

A Anne, ¡mi esposa por más de 50 años! Ella me ama, ora por mí, y trabaja junto a mí en un sinnúmero de países alrededor del mundo. Su amor por Cristo y su caminar diario con Él es un ejemplo del cristiano maduro que continuamente es “transformado a su semejanza” (II Corintios 3:18). Su corazón que escucha y su sabio consejo bendice a aquellos a quienes mentorea. Su paciencia hacia mí es gracia pura. ¡Su espíritu calmo y gentil me impacta de manera profunda!

A Stephen, este libro es mi regalo de amor hacia ti. Eres un ferviente seguidor y fiero partidario a medida que he intentado liderar decisivamente con visión clara, humildad profunda, e intensa determinación. La posibilidad de trasmitirte lo que he aprendido a través de educación, experiencias, relaciones, y distintas asignaciones hace que el esfuerzo de escribir valga la pena. ¡Por favor recibe este regalo, convierte estos pensamientos en tuyos, y pásalos a otros a medida que tratas de tomar la fe que proclamas los domingos y la aplicas a la manera en que vives y lideras a través de la semana!

## Reconocimientos

A la Dr. Sheila J. Clyburn, profesora asociada de educación y editora de asuntos académicos en la universidad de Lincoln Memorial University, en Harrogate, Tennessee, sirvió como editora de este libro. ¡Este texto no hubiera podido ser publicado sin su experiencia como editora!

Al Dr. Stan Toler, superintendente general emérito de la Iglesia del Nazareno, quien cedió los derechos del libro que escribimos juntos, *Learning to Be Last*. Publicado por Beacon Hill Press de Kansas City. Parte del material incluido en ese libro se incluyó en el presente texto. El Dr. Toler ha sido y continúa siendo un gran motivador e inspirador para mí. Le estoy agradecido por haberme cedido todos los derechos del libro.

El señor Mark Brown, vicepresidente de Nazarene Publishing House y Beacon Hill Press of Kansas City, proveyó una publicación y reversión de los derechos de autor para el libro *Learning to be Last*.

Grace Tia, Ernalyne Fausto, Ervz Tia, y otros miembros del gran equipo en World Mission Communications Asia-Pacific (WMC-AP) quienes prepararon las gráficas y la diagramación de este libro. El estudio y las oficinas del equipo WMC-AP se encuentran en el campus de Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary, en Manila, Filipinas ([www.wmc-ap.org](http://www.wmc-ap.org)).

También fue un gusto y un privilegio trabajar con la señora Bonnie Perry, editora del libro para Beacon Hill Press of Kansas City.

## Gratitud

Al equipo regional de coordinadores de educación (2017) para la Iglesia del Nazareno. Estas personas siguen inspirándome a medida que buscan fortalecer las instituciones de las regiones a las que sirven. Trabajan sin cansancio y de manera estratégica, muchas veces tras el telón, con líderes de instituciones educativas y sus juntas en sus respectivas regiones. Además, trabajan colaborativamente a través del International Course of Study Advisory Committee y la International Board of Education. Son mis amigos y también mis héroes:

Rev. Gabriel Benjiman  
Región África. Johannesburgo, Sudáfrica

Dr. John E. Moore  
Región Asia-Pacífico. Singapur, Singapur

Rev. Stéphane Tibi  
Región Eurasia. Büsingen, Alemania

Dr. Rubén E. Fernández  
Región Mesoamérica. Ciudad de Panamá, Panamá

Dr. Jorge L. Julca  
Región Sudamérica. Buenos Aires, Argentina

Dr. Dean G. Blevins  
Región Estados Unidos/Canadá. Lenexa, Kansas,  
Estados Unidos

## Tabla de Contenidos

Dedicación	iv
Reconocimientos	v
Gratitud	vi
Prólogo	xi
Prefacio	xv
Introducción	1
Capítulo Uno	7
PRIMER INDICADOR: LA PASIÓN PARA LIDERAR DECISIVAMENTE ESTÁ ARRAIGADA EN UNA VISIÓN DE MINISTERIO.	
Una Visión de Ministerio	
¿Qué es Ministerio?	
Siervos Decisivos y sus Seguidores	
Un Modelo de Ministerio	
La “Visión Compartida” del Ministerio	
Liderazgo: La <i>Transferencia</i> de Visión	
Definiciones de Liderazgo	
Cinco Lecciones Importantes	
Capítulo Dos	29
SEGUNDO INDICADOR: EL IMPERATIVO DEL LIDERAZGO DECISIVO ES HABLAR CON OTROS, NO CON SÍ MISMO.	
Preguntas para Líderes Decisivos en una Comunidad de Fe	
Un Modelo de Comunicación para el Liderazgo Decisivo	
Hablamos la Verdad en Amor Porque: “Somos Miembros de un Mismo Cuerpo”	
Hablamos la Verdad en Amor: “Si no lo Hacemos Damos Cabida al Diablo...”	
Hablamos la Verdad en Amor: “El Poder de las Palabras Puede Sanar y Edificar”	
Hablamos la Verdad en Amor: “Hemos Sido Perdonados en Cristo”	
Nutriendo de Manera Intencional una Vida a la Semejanza de Cristo	
“Haciendo Contacto”	

## Capítulo Tres

61

TERCER INDICADOR: LA META DEL LIDERAZGO DECISIVO ES PREPARAR DE MANERA EFECTIVA AL CUERPO DE CRISTO, PUEBLO DE DIOS, PARA EL MINISTERIO Y LA MISIÓN.

El Método Primario para la Enseñanza Transformadora  
Primero lo Primero  
“El Líder como Catalizador en la Transformación de una Comunidad de Fe”  
El Compartimiento de la Visión y su Transferencia  
Equipando a Otros para un Entrenamiento de Discipulado de por Vida  
Modelo de Entrenamiento para el Discipulado: Las Regiones de Mesoamérica y Sudamérica  
Estableciendo Metas de Crecimiento para el Ministerio y la Misión  
Líderes que Hacen que las Cosas Sucedan  
Equipando a Otros para las Transiciones y la Tensión

## Capítulo Cuatro

95

CUARTO INDICADOR: EL MÉTODO PARA EL LIDERAZGO DECISIVO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN INCLUYE LA MENTORÍA, EL GOBIERNO DE LA JUNTA, LA PLANIFICACIÓN MISIONAL, Y UNA COMUNIDAD ROBUSTA

El Gobierno Diligente de la Junta como Método Cuatro “Modos de Pensar”  
Vida y Etapas de una Comunidad de Fe  
Las Preguntas Estratégicas Como Método  
Planeación Misional Como Método  
Un Modelo del Ciclo de Planeación  
El modelo *Major Gifts Ramp-up*  
No-negociables para la Salud de la Junta y el Desarrollo de los Fondos  
La Comunidad Robusta Como Método  
El Importante Rol de Dar Ánimo

QUINTO INDICADOR: EL DOLOR DEL LIDERAZGO DECISIVO SE EXPERIMENTA EN LA TENSIÓN ENTRE LA GENTE BUENA Y PIADOSA SOBRE VISIÓN, VALORES, Y TRADICIONES.

El Gozo y el Dolor del Liderazgo

Manejando las Tensiones y las Transiciones:

Siete Anclas

Ancla #1: "Hable con Gracia" Cuidado con las Palabras que Usa.

Ancla #2: "Viva Agradecidamente" Cuidado con la Comparación. No se Queje.

Ancla #3: "Escuche con Atención" Trate de Entender, Antes que Nada.

Ancla #4: "Perdone con Libertad" Sea Proactivo a la Hora de Perdonar.

Ancla #5: "Lidere Decisivamente" Combine Visión, Humildad, y Determinación.

Ancla #6: "Ame con Profundidad" Valore a la Gente, no al Poder.

Ancla #7: "Oren con Intención" Sea el Cambio que Desea Ver en Otros.

Cualidades que me Caracterizan y que me Condenan

La Dificultad de Alcanzar la Felicidad en Medio del Dolor

El Dolor y la Esperanza Cristiana en Tiempos Confusos

SEXTO INDICADOR: LA EVIDENCIA DEL LIDERAZGO DECISIVO SE REFLEJA EN EL CRECIMIENTO CUALITATIVO DE AQUELLOS A QUIENES SE LIDERA.

El Líder-Siervo es Siervo, Antes que Nada Confianza. La Cualidad Fundamental del Liderazgo en una Comunidad de Fe. Confianza, Visión, y Liderazgo

Quebranto: La Cualidad Esencial que Purifica  
 Nuestras Ambiciones  
 Practicando la Cualidad Esencial de la Gratitude  
 Hospitalidad: Dando Cabida Para la Creación  
 de Un Espacio Acogedor  
 Compasión: Ayudando a Otros a Ver lo que  
 Todavía no han Visto en Sí Mismos  
 Perseverancia: Continuando con la Tarea que  
 Dios le ha Dado

Epílogo	249
Bibliografía	251
Apéndice A: Valores Esenciales de una Universidad Cristiana...Y de los Líderes Decisivos y Fieles	258
Apéndice B: Características de las Juntas de Gobierno Fuertes y Efectivas	261
Apéndice C: Plantilla de Planificación Misional	263
Apéndice D: Diagnóstico de la Junta de la Iglesia Local	265
Apéndice E: Encuesta de Evaluación de la Junta	268
Apéndice F: Evaluación de Efectividad del Liderazgo	273
Apéndice G: Autorización de Reproducción de parte de Jimmy LaRose	280
Apéndice H: Plantilla para Manual de Políticas de la Junta (Manual Organizacional)	281

## Prólogo

Por todo lado hay personas que habla de liderazgo teórico. Los libros de liderazgo abundan. Es obvio que hay hambre de conocimiento, habilidad y efectividad en el liderazgo. Esto se nota especialmente en el gran número de nuevos programas universitarios, seminarios, y conferencias de liderazgo que compiten por nuestra atención.

Pero es fácil encontrar un liderazgo efectivo y fructífero que se demuestre en la manera de vivir. Si encontramos este tipo de liderazgo, debemos prestar atención.

He conocido al Dr. LeBron Fairbanks por más de medio siglo. Fuimos compañeros en la universidad y en el seminario, y frecuentemente fuimos colegas en ambientes ministeriales y de liderazgo durante estos más de cincuenta años. Para él el liderazgo no es una meta, es simplemente la manera en que trabajaba. Él lidera porque él es.

Su liderazgo ha sido demostrado en el ministerio de la iglesia local, en distintos ambientes de misión global, y también en instituciones educativas. Como educador ha sido efectivo tanto en el salón de clase como también en posiciones administrativas de distinta índole. Sirvió también como parte del equipo del European Nazarene College, y como presidente de Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary. Su período más extenso de servicio fue como presidente de Mount Vernon Nazarene University. Después de este tiempo sirvió como líder de la International Board of Education, y como Comisionado de Educación para la Iglesia del Nazareno.

Lo que a algunos les cuesta trabajo aprender, a LeBron le viene de manera natural. Sin embargo, él también se ha dedicado a estudiar con esmero, a leer extensamente, y a aprender de algunos de los mejores líderes del mundo.

Incluso tras haberse jubilado, LeBron se ha dedicado a enseñar habilidades de liderazgo y buenas prácticas para instituciones religiosas y seculares. Ha trabajado con juntas de administradores, directores ejecutivos, pastores, rectores universitarios, y en un sinnúmero de distintos marcos de liderazgo. Su meta es desarrollar líderes que sean capaces de transformar sus ministerios o instituciones para el cumplimiento fructífero y efectivo de su misión.

En este libro usted encontrará sabiduría destilada por décadas de liderazgo. Esto no es mera teoría. Es una visión de liderazgo que refleja una vida de servicio desinteresado y visión. Aunque hay prácticas y habilidades que son absolutamente esenciales para el liderazgo de un ministerio cristiano, detrás de las habilidades y de las prácticas siempre hay un fundamento de madurez espiritual y pensamiento reflexivo. En este libro hay esperanza y ayuda para los líderes cristianos en nuestro ambiente actual, ambiente que a menudo genera confusión e incluso temor. El mundo está cambiando rápidamente y los líderes cristianos necesitan ayuda que no dependa de la época y que esté afianzada en la verdad. Creo que este libro será uno de los más ventajosos para cumplir este propósito.

Tengo estantes llenos de libros acerca del liderazgo, muchos de ellos escritos por líderes respetados. He aprendido mucho de ellos, y aprecio aquellos libros y autores que han moldeado mi pensar y mi actuar en

maneras que me hacen un mejor líder ministerial de lo que sería sin haberlos conocido.

Este es uno de esos libros que va a encontrar un lugar especial en las manos de cada líder, indistintamente de su nivel de responsabilidad. Este libro es sabiduría, nacida de experiencia, y demostrada a través de una vida de servicio efectivo en el liderazgo.

Me veo identificado de manera profunda con los seis indicadores del liderazgo decisivo. Creo que deben ser cuidadosamente vertidos, estudiados, y examinados. Su implementación requerirá disciplina llena de oración e intención. Su efectividad requerirá compromiso continuo de parte de todos aquellos que trabajan con el líder. Los indicadores de este libro no pueden ser “manejados” de manera unilateral. Más bien, necesitan un desprendimiento personal, que no busque la preeminencia como meta última. Estos marcadores requieren sensibilidad espiritual y disposición para depender de la dirección del Espíritu Santo.

Este libro tiene el potencial para durar por los siguientes cincuenta años como una herramienta vital del ministerio cristiano. Su verdad es verdad sin importar la época y su manera de presentar el contenido es atractiva también. Lo recomiendo como un recurso que estoy seguro usted llegará a apreciar también.

Jesse C. Middendorf, D.Min.  
Superintendente General emérito, Iglesia del Nazareno  
Director Ejecutivo, Center for Pastoral Leadership  
Nazarene Theological Seminary

*La actitud de ustedes debe ser como la de Cristo Jesús, quien, siendo por naturaleza Dios, no consideró el ser igual a Dios como algo a qué aferrarse. Por el contrario, se rebajó voluntariamente, tomando la naturaleza de siervo y haciéndose semejante a los seres humanos. Y al manifestarse como hombre, se humilló a sí mismo y se hizo obediente hasta la muerte, ¡y muerte de cruz!*

Filipenses 2:5-8

*El líder siervo es siervo antes que líder... Empieza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, servir, antes que nada. Luego una elección consciente lo lleva a uno a aspirar al liderazgo... La diferencia se manifiesta en el cuidado que aquel que sirve antes que nada tiene que asegurarse que las necesidades prioritarias de otra gente estén siendo servidas.*

Robert Greenleaf, *Servant Leadership* (p. 13)

*Si alguno quiere ser el primero, que sea el último de todos y el servidor de todos.*

Marcos 9:35

*Como ustedes saben, los que se consideran jefes de las naciones oprimen a los súbditos, y los altos oficiales abusan de su autoridad. Pero entre ustedes no debe ser así. Al contrario, el que quiera hacerse grande entre ustedes deberá ser su servidor, y el que quiera ser el primero deberá ser esclavo de todos. Porque ni aun el Hijo del hombre vino para que le sirvan, sino para servir y para dar su vida en rescate por muchos.*

Mark 10:42-45

## Prefacio

Este libro se presenta como un libro de texto transcultural, plurilingüe, y de nivel universitario acerca del liderazgo decisivo y fiel en comunidades cristianas. El libro refleja convicciones a las cuales sigo siendo leal a medida que maduro como discípulo de Jesús.

Tras haberme retirado de mi posición como presidente de Mount Vernon Nazarene University en Mount Vernon, Ohio, fui elegido para la posición de Comisionado de Educación para la Iglesia del Nazareno. Como comisionado fue mi deleite y privilegio el poder trabajar con la International Board of Education (IBOE), una junta que representa instituciones nazarenas a nivel global, los coordinadores regionales de educación en Asia-Pacífico, Eurasia, Sudamérica, Mesoamérica, África, Estados Unidos y Canadá, y los líderes de junta de las instituciones educativas de la Iglesia del Nazareno.

En 2015 la Iglesia del Nazareno tenía 52 instituciones de educación superior, seminarios, y distintos campus y centros de aprendizaje en 118 naciones. Los recursos de dichas instituciones estaban conectados en una red de apoyo y colaboración bajo la IBOE. Más de 50.000 estudiantes se habían matriculado en dichas instituciones, y muchos de ellos eran adultos preparándose para el servicio cristiano.

Mi interés y compromiso hacia los estudiantes de estas instituciones comenzó en 1978 cuando me uní a la facultad del European Nazarene College en Büsingen, Alemania como decano académico. Este compromiso se hizo más grande al trabajar en distintas funciones en Southern Nazarene University en Bethany, Oklahoma; en Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary en Manila,

Filipinas; y en Mount Vernon Nazarene University en Mount Vernon, Ohio.

Durante estos años de administración al nivel de educación superior, seguí conectado a los salones de clases en las instituciones educativas de la Iglesia del Nazareno en varios países. Disfruté al enseñar cursos relacionados al liderazgo cristiano y hallé interés en la estructura y contenido de las clases. Además, noté que hay necesidad por un texto al nivel de bachillerato universitario en las varias regiones para preparar adultos para el ministerio.

Tras ser animado por varios coordinadores regionales con los que trabajé, este libro se empezó a formar. Espero en oración que las siguientes páginas puedan responder al desafío del liderazgo en las comunidades cristianas.

## Introducción

Digamos que a usted se le pide asumir un rol de liderazgo en una comunidad de fe cristiana. Quizá necesitan un profesor y líder de escuela dominical para un grupo pequeño de estudio bíblico y usted responde afirmativamente a esta petición. O quizá una congregación le llama a ser *pastor* de su iglesia local, aunque usted ya tiene un trabajo a tiempo completo. O tal vez usted ha sido elegido para una posición de liderazgo en la junta eclesial, en el coro, en un comité, o como ujier *principal*.

Tal vez usted fue elegido para liderar una organización comunitaria sin fines de lucro para las personas sin hogar, o un programa de mentoría después de la escuela para niños y adolescentes. Puede que haya sido elegido para la junta comunal de su vecindario.

Quizá hubo una necesidad transcultural que lo llevó a salir de su zona de comodidad y de su ambiente familiar, y ahora usted está presenciando comportamientos en el grupo que le disturban. Puede que no se sienta calificado para dicha posición. De hecho, usted recomendó a otras personas para la posición que se le ha asignado. Sin embargo, cuando le pidieron que tomara el puesto, usted oró y sintió un *empujón* interno que lo motivó a aceptar.

Si alguno de estos escenarios se parece al suyo, este libro le va a servir a medida que lidera dentro de su comunidad de fe o incluso fuera de las estructuras eclesiales en las que vive y trabaja. Yo no le ofrezco técnicas para liderar, no hay esquemas con *pasos sencillos* a seguir. Más bien, le ofrezco una perspectiva, le comparto reflexiones, y también una visión teológica para liderar a otros. En este libro usted encontrará un resumen de valores, prioridades y principios que me han guiado en el

momento de liderar a otros en distintos países y asignaciones ministeriales. Puede que estas “fuerzas impulsoras” que se presentan en el libro le motiven en su trabajo con otras personas. Estos principios aún me identifican en mis mejores momentos y me traen convicción en los peores. Todo esto mientras intento ser un líder cristiano y un siervo eficaz.

Aunque líderes como usted y yo deseamos ser decisivos, tomando decisiones con firmeza y actuando con certeza y contundencia, para liderar a otros es más importante la actitud cristiana y la comunicación profunda. Cuidar de otros es una señal de grandeza, incluso más que el ser decisivo. Nuestro testimonio de fe en Jesucristo debe informar y transformar la manera en que vivimos y lideramos en una comunidad de fe de manera progresiva. Al fin y al cabo, esta comunidad se ve reflejada en el hogar, en el trabajo, en la clase de discipulado, en el grupo de jóvenes, en la junta de la iglesia, en la congregación local, o en el seminario. El *Sermón del Monte* (no precisamente el libro más reciente de liderazgo) debe ser lo que nos forme a medida que lideramos nuestra comunidad de fe cristiana.

Tres convicciones nos animan a explorar nuestro llamado vocacional al liderazgo decisivo con una misma visión al servicio: convicciones acerca de quiénes somos como pueblo de Dios; de lo que somos llamados a hacer en la misión de Dios; y de cómo vivimos juntos como familia de Dios. Estas tres piedras angulares: una visión acerca de nuestra identidad, una pasión acerca de nuestro llamado o vocación, y una obsesión acerca de la comunidad de fe; son los temas comunes que se fortalecen en la vida de líderes decisivos que tienen una visión para servir.

Cuando recién estaba pensando en este libro, me di cuenta de que, para un *liderazgo decisivo y fiel*, con una visión para servir, para llegar a ser a la imagen de Cristo, necesitamos expandir las tres piedras angulares convirtiéndolas en indicadores que guíen nuestro comportamiento como líderes. Ciertamente, estos indicadores nos servirán como fronteras y perímetros. Para muchos de nosotros el acoger estos seis indicadores resultará en una transformación de la manera en que tomamos la tarea de liderar a otros.

Si los líderes desean ayudar a los “liderados” para que piensen y actúen como cristianos, debemos entonces adoptar estos *indicadores* del servicio decisivo y las principales ideas alrededor de las cuales este libro ha sido escrito:

1. La PASIÓN para liderar decisivamente está arraigada en una visión de ministerio.
2. El IMPERATIVO para guiar decisivamente está en hablar con, y no en pasar a, otros.
3. La META del liderazgo decisivo se enfoca en preparar efectivamente al Cuerpo de Cristo, a la iglesia, para la misión y el ministerio.
4. El MÉTODO para liderar decisivamente y cumplir la visión incluye mentoría, gobierno diligente de la junta, planificación misional, y una comunidad robusta.
5. El DOLOR del liderazgo decisivo... se siente en la tensión entre gente buena y piadosa contra visión, valores, y tradiciones.

6. La EVIDENCIA del liderazgo decisivo se refleja en el crecimiento cualitativo de los que son liderados a manera individual y colectiva.

Debe haber una visión en la comunidad cristiana a la que servimos en relación al ministerio que comparten el líder y los liderados. Sin esta visión de ministerio, la comunidad de fe experimentará desintegración y desespero. En vez de esto, debemos movilizar una comunidad cristiana con bisagras ministeriales en un compromiso radical a nuestra identidad como:

- hermanos y hermanas en Cristo, compañeros peregrinos en una jornada espiritual;
- miembros del cuerpo de Cristo, camaradas en el pueblo de Dios;
- un microcosmos del reino de Dios en la tierra, una comunidad de fe; y
- una comunidad sacramental en la cual, y a través de la cual, fluye la gracia de Dios.

La visión para este libro es que una generación más joven de líderes adopte el modelo bíblico del “siervo” como una fuerza impulsora y un principio organizador en su búsqueda del liderazgo decisivo. Es un profundo sentido de mayordomía lo que me motiva a pasar a otros lo que me fue dado por gracia, y en una manera en la cual ellos también estén *“capacitados para enseñar a otros”* (véase 2 Ti 2:2).

En el contexto de fundamentos bíblicos y teológicos, y desde la perspectiva de la formación espiritual, estratégica, y de nuevas capacidades, invito a los lectores a una búsqueda de por vida, apasionada e inquebrantable, por un compromiso hacia una identidad distintivamente cristiana en el liderazgo de otras personas. En verdad, hay una profunda Presencia y fuente de

motivación, o un divorcio desconcertante, entre la fe cristiana que profesamos los domingos y la manera en que lideramos decisivamente a través de la semana en nuestras comunidades de fe.

Creo de manera radical que el liderazgo decisivo encuentra raíces en una perspectiva bíblica y no en habilidades organizacionales. Esto significa que la motivación primordial de nuestras acciones es profundamente teológica. El Espíritu de Dios dentro de nosotros nos capacita para tomar decisiones basadas en nuestra identidad y vida en Cristo, y en nuestra cosmovisión bíblica. Por supuesto, sí necesitamos habilidades. No obstante, habilidades desarrolladas sin motivos cristianos conducen fácilmente a la manipulación. Únase a mí mientras exploramos los conceptos que son inherentes en aquel líder cristiano que no teme al liderazgo decisivo. Estos conceptos, nos identificarán en nuestro mejor momento, y nos traerán convicción en el peor.

*Como ustedes saben, los que se consideran jefes de las naciones oprimen a los súbditos, y los altos oficiales abusan de su autoridad. Pero entre ustedes no debe ser así. Al contrario, el que quiera hacerse grande entre ustedes deberá ser su servidor (Marcos 10:42-43)*

“Hermano [y hermana] déjeme ser su siervo...” (Himnario, *Sing to the Lord*, 1993, p. 679), a medida que reflexionamos y exploramos juntos qué significa liderar de manera decisiva... con visión clara, humildad profunda, e intensa determinación para servir a otros.





---

## **PRIMER INDICADOR**

***LA PASIÓN  
PARA LIDERAR  
DECISIVAMENTE ESTÁ  
ARRAIGADA EN UNA  
VISIÓN DE MINISTERIO.***

## Capítulo Uno

### **PRIMER INDICADOR: LA PASIÓN PARA LIDERAR DECISIVAMENTE ESTÁ ARRAIGADA EN UNA VISIÓN DE MINISTERIO.**

*El ministerio cristiano es la extensión del servicio de Jesús en nuestro mundo, encarnando la obra de sanidad, de guía, de sostenimiento, y de reconciliación que Jesús obró en las vidas de aquellos con quienes trabajamos y vivimos.*

Edward LeBron Fairbanks

El primer indicador a discutir examina los fundamentos del liderazgo espiritual, dando especial atención al entendimiento bíblico del ministerio en una comunidad cristiana. ¿Cómo se expresa el liderazgo decisivo y fiel en una comunidad cristiana? ¿Por qué razón debe priorizarse la “visión teológica” de aquellos con quienes vivimos más que la “visión organizacional”?

### **Una Visión de Ministerio**

La visión es una perspectiva interior que consume, que trae fervor y que nos atrae fuertemente. La visión trata de ver lo que otros no ven. En el corazón del líder siervo se encuentra la visión teológica de nuestra identidad en la comunidad cristiana. Antes que nada, debemos recordar que tanto el líder como el liderado son pueblo de Dios, agraciados, bendecidos, llamados, y equipados con dones. Aquellos con quienes trabajamos, de acuerdo a su testimonio de fe, son “Cuerpo de Cristo y comunidad del Espíritu” (Efesios 3:6; Hechos 2:42).

¿Cuál es nuestra “visión” para la gente con la que trabajamos en nuestra actual asignación ministerial? ¿Tenemos una perspectiva interior (visión) que consume, que apasiona, que atrae, en cuanto a: (a) Quiénes son como Pueblo de Dios; (b) cómo pueden vivir como Familia de Dios; y (c) a qué están llamados en la Misión de Dios?

Sólo tras contestar esas preguntas estaremos preparados para comenzar a equipar a otros para su ministerio hacia los demás y su misión en el mundo. ¡Necesitamos una visión formada por la Palabra de Dios!

## **¿Qué es ministerio?**

En su definición más básica y general, el ministerio es “diaconía” o SERVICIO. La mejor expresión de ministerio es servicio apasionado a otros en el nombre de Jesús. Hay ciertas palabras que nos ayudan a entender las varias dimensiones del ministerio cristiano, palabras como cuidar, compartir, crecer, relacionarse, enseñar, e incluso confrontar. El ministerio en la perspectiva del Nuevo Testamento se presenta como tomar la mano de aquella persona que está sumergida en temor, escuchar con intención a aquel que está en problemas, llorar con aquel que sufre, o abrazar a aquel que está de duelo. El ministerio puede manifestarse al llevar a la tienda a estudiantes para hacer compras, o quizá confrontar en amor su falta de disciplina y malos hábitos. El ministerio incluye también el compartir con otros la fe cristiana o un versículo de la escritura con aquel que está en necesidad. En su ministerio, Cristo, hizo todo esto y más, con una pasión tan grande que a veces nos es difícil entenderla.

El ministerio cristiano es la extensión del servicio de Cristo en nuestro mundo, encarnando la obra de sanidad, de guía, de sostenimiento, y de reconciliación que Jesús obró en las vidas de aquellos con quienes trabajamos y vivimos. Si usted es cristiano, usted ha sido llamado al ministerio.

Es este sentido general lo que genera el contexto para nuestro ministerio específico. Puede que seamos llamados y equipados para el ministerio pastoral, de enseñanza, evangelismo, de música, o de liderazgo. Pero es vano y deprimente trabajar en nuestro llamado personal ignorando el llamado general de servir a otros en el nombre de Jesús.

Jesús definió el éxito del ministerio cristiano en términos de servicio o de darse a sí mismo para el beneficio de otros en el nombre y en representación de Dios (Mateo 25:34-46). Nuestra responsabilidad como líderes es cuidar al pueblo de Dios, así como un pastor cuida de sus ovejas, liderándolos y enseñándoles los caminos del Señor. Nuestro mandato debe motivar, equipar, y capacitar al Pueblo de Dios para que desarrolle sus dones y para que dé su vida en servicio útil a otros en el nombre de Jesús. Nuestro ministerio consiste en ayudar a otros preparándoles para su ministerio.

Dietrich Bonhoeffer (1978) en *Life Together: The Classic Exploration of Faith in Community*, listó siete expresiones del ministerio a través de las cuales una comunidad cristiana debe ser juzgada e identificada.

1. **El Ministerio de Domar la Lengua**  
“El que doma la lengua, controla cuerpo y alma,” nos dijo Santiago. “Eviten toda conversación obscena...” es una de las recomendaciones en la epístola a los Efesios. Cuando este pasaje es aplicado a nosotros, entonces dejaremos de criticar constantemente, juzgando y condenando a otros. Así podremos lograr que la otra persona sea libre de nuestra opresión.
  
2. **El Ministerio de Mansedumbre**  
Consiste en “Preocuparse más por otros que por sí mismo.” “*Nadie tenga un concepto de sí más alto que el que debe tener*” nos dice Pablo en Romanos 12:3. Juan nos dice que no debemos esforzarnos por ser alabados pues la verdadera alabanza viene de Dios. Aquel que sirve debe aprender a pensar en otros antes que en sí mismo.
  
3. **El Ministerio de Escuchar**  
El primer servicio que uno debe dar a otros en la comunidad, es el servicio de prestar atención. Escuchar es un servicio más grande para la gente que el hablar.
  
4. **El Ministerio de la Ayuda Activa**  
Simplemente apoyar a otros miembros de la comunidad cristiana con tareas externas, sean grandes o pequeñas.

5. **El Ministerio del Soporte (Apoyo)**  
“Ayúdense unos a otros a llevar sus cargas” es el desafío de Gálatas 6:2. Soportar significa ser tolerante y apoyarse uno a otro en amor. Efesios 4:2 nos ordena que seamos *“humildes y amables; tolerantes unos con otros en amor.”*
  
6. **El Ministerio de la Proclamación**  
Este es el ministerio de la Palabra de Dios. Bonhoeffer (1978) no se refiere al mensaje de la Escritura proclamado formalmente durante un servicio cristiano. Más bien se refiere a la comunicación libre de la Palabra de Dios de persona a persona. Se refiere a aquella situación única en la que una persona se convierte en testimonio a otros a través de palabras humanas, ofreciendo consuelo cristiano.
  
7. **El Ministerio de la Autoridad (Liderazgo)**  
Jesús dice en Marcos 10:43-44, *“El que quiera hacerse grande entre ustedes deberá ser su servidor, y el que quiera ser el primero deberá ser esclavo de todos.”* Esta es la paradoja del ministerio. Jesús hizo que la autoridad en la comunidad de fe dependiera en el servicio fraternal (p. 108).

Para Bonhoeffer (1978), estas expresiones prácticas del ministerio cristiano proveen el *contexto* a través del cual nuestros ministerios específicos deben funcionar. Esto es especialmente cierto en relación al ministerio específico del liderazgo.

El ministerio de Cristo revela tres características sobresalientes:

1. Cristo: El siervo. Su ministerio fue un ministerio *servicial*. “*Si alguno quiere ser el primero, que sea el último de todos y el servidor de todos*” Marcos 9:35. Él demostró su servicio al Padre haciendo la voluntad de aquel que le envió; y a las personas aceptándolas tal como eran y proveyendo para sus necesidades, a veces sanando al enfermo, alimentando al hambriento, o simplemente haciendo tiempo para escuchar al pecador y estar con aquel que era rechazado o excluido de la sociedad.
2. Cristo: El maestro. Su ministerio involucró la *enseñanza*. Él enseñó con autoridad. Se le conoció como el “Rabí.” La proclamación del evangelio a todos los que oían, fue hecha no sólo en palabra, pero con obras. Su enseñanza fue clara, se adaptó a las necesidades de la audiencia, y se transmitió haciendo uso de ilustraciones y ejemplos fáciles de entender.
3. Cristo: El sacrificio. Él fue el Cordero de Dios, que quitó el pecado del mundo a través de su sacrificio en la cruz. Entregó su vida por su propia voluntad en obediencia al Padre. Su ministerio fue en esencia *sacerdotal y sacrificial*.

Si todos los cristianos son llamados a ser reflejos de Cristo, entonces el ministerio del Pueblo de Dios debe ser caracterizado por el servicio, la enseñanza, y el sacrificio hacia la gente con la que entramos en contacto.

## Siervos Decisivos y sus Seguidores

¿Cómo podemos a través de *nuestro* ministerio de liderazgo cristiano capacitar a *otros* para que cumplan *su* ministerio hacia otros y *su* misión en el mundo? El liderazgo para los ministros de Cristo, se reconoce en las personalidades que enriquece, no en aquellas que domina o cautiva. ¿Será que la gente que servimos está *creciendo* como cristianos? ¿Será que se están convirtiendo en siervos a su vez? Estas son preguntas cruciales para el liderazgo en el Pueblo de Dios.

Robert Greenleaf (1977), en su fantástico libro, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power*, sugiere la tesis de que aquellos que son líderes deben servir a aquellos a quienes lideran. Sólo quienes sirven, están capacitados para liderar (p. 10). Aunque este libro fue escrito para una audiencia secular, contiene muchos pensamientos acerca del liderazgo servicial que traen a la mente las palabras de Jesús.

El difunto Dr. Harold Reed (1982), ex-presidente de Olivet Nazarene University y de The Reed Institute for the Advanced Study of Leadership, además de autor del libro, *The Dynamics of Leadership: Open the Door to Your Leadership Potential*, dijo, “La calidad de su liderazgo se determina en gran parte por su filosofía de vida” (p. 23). Si nuestra filosofía de vida se basa en una teología bíblica de la iglesia y el ministerio, entonces la manera en que lideramos y nuestro estilo de liderazgo enfatizará el crecimiento cualitativo de los liderados como ministros de Cristo Jesús, llamados a servir también a otros en su nombre.

Desde esta perspectiva, el ministerio cristiano es un *ministerio compartido*, en el que creyentes sirven y se apoyan el uno al otro, usando los dones del Espíritu para estimular el crecimiento personal y corporativo, así como

la reconciliación tanto en la iglesia como en el mundo. El ministerio, al igual que las misiones, es una función y una expresión de la iglesia como todo. No es algo a lo que sólo unos pocos son llamados, entrenados, y ordenados para hacer, es una función natural del Pueblo de Dios.

## **Un Modelo de Ministerio**

Tal vez el siguiente esquema de mi modelo de ministerio (Figura 1.1) nos ayude a resumir lo que hemos discutido hasta ahora. La figura trata de conceptualizar la relación del ministerio de liderazgo del pastor-maestro con el ministerio del Pueblo de Dios al que sirve.

Note la secuencia de GRACIA; estábamos muertos (Efesios 2:1), y ahora vivimos por GRACIA a través de la fe (Efesios 2:8). Dios inicia el proceso y equipa a sus hijos a través de la GRACIA para que participen junto a Él de su misión.

De acuerdo a la Figura 1.1 el ciclo continúa desde Gracia a través del líder que interactúa con los liderados, pasando por el cambio en los liderados, y finalmente produciendo resultados en éstos; de esta manera se hace evidente que nuestro ministerio de liderazgo consiste en preparar a otros para su ministerio. ¿Puede notar como los liderados se integran también al recuadro de “ministerio” en la secuencia de eventos?

La GRACIA nos incorpora a la IGLESIA, la familia de Dios, nos hacemos Pueblo de Dios, Cuerpo de Cristo, y Comunidad del Espíritu (Efesios 2:19-22).

La misión de la IGLESIA es el MINISTERIO continuo de Jesús, el ministerio de la reconciliación (II Corintios 5:18; 9:12). “Como el Padre me envió a mí, así yo los envió a ustedes” (Juan 20:21). Dios actúa en el mundo a través de su pueblo.

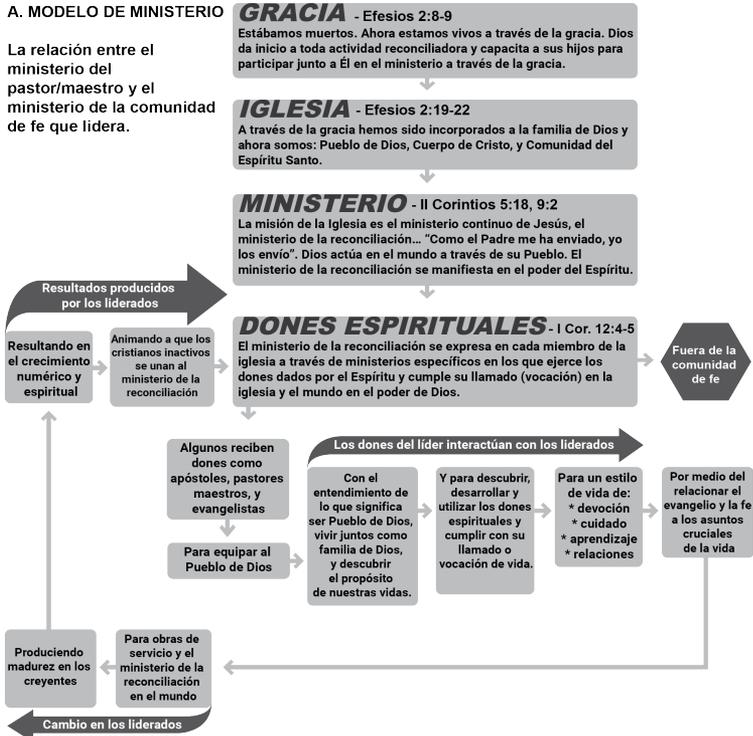


Figura 1.1. Un Modelo de Ministerio. © E.L. Fairbanks

Algunos tienen dones como “apóstoles, pastores, maestros, y evangelistas” (Véase Efesios 4:11-16).

Estos dones de liderazgo interactúan con los liderados que tienen “dones de gracia” para así equipar al Pueblo de Dios en el entendimiento del significado de ser dicho pueblo, cómo vivir juntos como familia de Dios, y qué se supone que debemos hacer con nuestras vidas en la

misión de Dios. El Pueblo de Dios está preparado para descubrir, desarrollar, y utilizar sus dones espirituales y para cumplir con su llamado y vocación en la vida (Romanos 12:6-8). Los creyentes están listos para un estilo de vida de devoción, cuidado, aprendizaje y relación con el evangelio, y fe en los momentos más preocupantes de la vida.

Equipar al Pueblo de Dios hace que el mismo esté preparado para “la obra del servicio” (Efesios 4:12) y para el ministerio de la reconciliación (II Corintios 5:17-20). Los cristianos que son equipados en la fe, también crecen espiritualmente y en madurez cristiana. Incluso los creyentes más pasivos participan más y más en el ministerio de la reconciliación, ya que ejercen sus dones espirituales en su vocación, llamado, en el lugar en el que viven, trabajan, o sirven más allá de su comunidad de fe.

**La “Visión Compartida” del ministerio.** El liderazgo cristiano y una visión común están íntimamente conectados, ya que se supone que los liderados han de ser servidos por el líder, y es él quien les comparte dicha visión. Lo repito, para el líder cristiano la “visión organizacional” no es tan importante como la “visión teológica.”

El difunto Henri Nouwen (1979), en su libro, *Clowning in Rome: Reflections on Solitude, Celibacy, Prayer and Contemplation*, escribió una reflexión acerca de un escultor que trabajó con martillo y cincel en un gran bloque de mármol:

Un pequeño que lo miraba no veía sino pedacitos de piedra a diestra y siniestra. No tenía ni idea de lo que estaba pasando. Pero cuando el niño regresó al estudio del hombre unas semanas después, se sorprendió al ver un león grande y poderoso

sentándose en el lugar en el que antes había sólo mármol. Con gran emoción el niño corrió al escultor y dijo, "Señor, dígame, ¿cómo supo que había un león en el mármol?" (pp. 83-84)

¿Qué *vemos* en la gente con la que trabajamos? ¿Vemos problemas o posibilidades? ¿La situación actual o el futuro posible? Nuestro desafío es ver más allá del pasado, e incluso más allá del presente y sus problemas; "soñar" o "ver" a individuos redimidos que han sido llamados a vivir como una extensión de Jesús en su mundo, encarnando el trabajo sanador, nutritivo, y reconciliador de Jesús en las vidas de aquellos con quienes trabajan y viven.

Como líderes, necesitamos una imagen clara al menos en tres áreas (a) *quiénes* somos como Pueblo de Dios; (b) *cómo* podemos vivir juntos como familia de Dios; y (c) *qué* se nos ha llamado a hacer con nuestras vidas para la misión de Dios.

**Liderazgo - La transferencia de visión.** Debemos transferir nuestra visión de ministerio a aquellos a quienes debemos cuidado cristiano. Si así hacemos, ¡Ellos también transferirán su visión a otros! El creer que todos los cristianos con quienes trabajamos y quienes en ocasiones nos complican la vida, son personas llamadas y equipadas con dones para el ministerio de Cristo, es una labor que requiere humildad y trabajo arduo, y aunque pueda ser frustrante, es una tarea necesaria. Más y más debemos vernos como personas que equipan ministros; aun sí en la mayoría de los casos se nos educó para ser ministros y no para hacer ministros.

El ministerio compartido requiere *perspectiva* profunda y también *visión* profunda. Sólo la persona que puede ver lo invisible puede hacer lo imposible. Preguntas

como ¿qué tal que...? o ¿por qué no...? deben permear nuestro concepto de los cristianos con quienes trabajamos. ¿Qué tal que Dios los llame al ministerio cristiano? ¿Por qué no asumir que así es y actuar en concordancia?

El difunto filósofo cuáquero, Dr. Eldon Trueblood (1952), dijo en su libro, *Your Other Vocation*, "Si en la iglesia promedio tomásemos de repente con seriedad la noción de que cada miembro laico, hombre o mujer, es en verdad un ministro de Dios, entonces tendríamos una revolución..." (p. 167).

Trueblood (1952) además dijo, "El termino laico originalmente en el Nuevo Testamento se usaba para referirse a toda la gente en el movimiento cristiano primitivo, el *laos*, pero ahora el término ha recibido la noción de alguien que no es un profesional del campo al que se haga referencia" (p. 35).

Trueblood creía que "indistintamente de la vocación ordinaria de una persona en el mundo... el ministerio puede ser su *otra* vocación y quizá incluso su vocación verdadera" (p. 46). Los laicos, en su opinión, "no son asistentes" (p.46) del pastor para que haga su trabajo. Más bien, el pastor asiste a los laicos. Su función es "ayudar a los miembros para la obra del ministerio" (p. 46), al que Dios les ha llamado.

Sólo con este tipo de perspectiva se puede entender y compartir el ministerio. Sin una visión compartida, el ministerio en y a través de la iglesia local o institución teológica es tan imposible como un triángulo de dos lados. El ministerio sucede cuando el pastor y la congregación, el miembro de la facultad y los estudiantes, el líder y el liderado, tienen una visión del ministerio cristiano y juntos se dirigen a ella. Entre más les consuma la visión, mayor será su compromiso hacia el ministerio.

“Debemos ser cautivos de una visión que vaya más allá del ministerio *a* la gente, y el ministerio *para* la gente, para convertirse en ministerio *con* la gente y ministerio *por* la gente” (Kinsler, 1983, p. 1). La visión compartida del ministerio requiere de una *convicción apasionada* hacia el ministerio que nos lleve a hacer algo en cuanto a este entendimiento. Nuestro ministerio de liderazgo consiste en ayudar a que otros entiendan y desarrollen su ministerio. Cuando personas con una visión común trabajan juntas, cosas extraordinarias pueden ocurrir.

### ¿ENTONCES CÓMO PODEMOS COMUNICAR UNA VISIÓN DE MINISTERIO QUE LLEGUE A SER UNA VISIÓN COMPARTIDA?

Jesús nos da un desafío en Lucas 6:40, "*El que haya completado su aprendizaje, a lo sumo llega al nivel de su maestro*" (¡o quizá de su pastor o rector)! El ministerio siempre es encarnado y aplicado. ¡El ministerio se debe vivir! ¿Pero qué es lo que en verdad queremos que nuestros estudiantes, equipo de trabajo, o feligreses reciban de parte nuestra?

Queremos que nuestra gente reciba un espíritu de servicio, comprometido a *motivar, equipar, y capacitar a otros para servir en el nombre de Jesús*. Queremos pasarles nuestra pasión y visión para que así mismo ellos puedan ingresar al ciclo ministerio. ¡Esto es verdadero éxito para el líder cristiano! ¡Esto es lo que significa ser un líder siervo!

Entonces, somos confrontados con una necesidad por comunicar un estilo de vida que sea en esencia distintivamente cristiano y de auto entrega. ¿Cómo se enseñan compromisos, prioridades, valores, y disciplinas espirituales? ¿Cómo se enseña un estilo de vida?

*"Imítenme a mí, como yo imito a Cristo,"* I Corintios 11:1. *"Deben seguir nuestro ejemplo,"* II Tesalonicenses 3:7. *"Pongan en práctica lo que de mí han aprendido, recibido y oído, y lo que han visto en mí"* Filipenses 4:9. *"Y lo hicimos así... para darles buen ejemplo,"* dice Pablo en II Tesalonicenses 3:9. El apóstol le dijo estas palabras de manera humilde a cristianos que estaban bajo su cuidado; debemos hacer lo mismo por aquellos por quienes somos responsables.

Para Pablo, una de las maneras clave para "enseñar un estilo de vida" era a través del ejemplo personal. ¿Qué cualidades del liderazgo deben ver otros en nuestra vida como líderes organizacionales o institucionales, maestros, o pastores, si en verdad queremos transferir nuestra visión de ministerio de manera efectiva? Efesios 4:25-32 nos provee un ejemplo de estilo de vida digno del liderazgo servicial (vea Indicador Dos para una exploración más detallada del mismo).

Efesios 4 empieza con el desafío de vivir de una manera digna de nuestro llamado como cristianos. Las características de una persona que vive dignamente vienen a continuación. Se nos dice que debemos ser humildes, amables, pacientes, y tolerantes unos con otros. Si así vivimos, mantendremos "la unidad del Espíritu mediante el vínculo de la paz."

Paul no está hablando tanto de técnicas administrativas sino más bien de actitudes cristianas que guían nuestras acciones y actividades. Somos miembros del cuerpo de Cristo (Efesios 4:25). Funcionamos con otros dentro de un marco de referencia "Yo-Tú." La gente con la que trabajamos son también creación de Dios.

¡Nuestra meta es liderar decisivamente desde una perspectiva bíblica y teológica! Puede que estos principios y conceptos no se encuentren en el más reciente libro de

liderazgo secular. Y, sin embargo, son esenciales para los líderes que quieren que su gente tome de ellos un espíritu de servicio, y compromiso para preparar a otros para el *servicio en el nombre de Jesús*.

De esta manera, nuestro rol como líderes cristianos va más allá de la trasmisión de hechos, fechas, personas, lugares, o eventos. Nuestra responsabilidad incluye un estilo de vida cristiano y apasionado que motive y equipe a los liderados para *servir en el nombre de Jesús*.

Si esta es nuestra *visión* de ministerio y si nuestro estilo de vida se caracteriza por Efesios 4:25-32, entonces aquellos a quienes servimos y por quienes somos responsables van a adoptar de manera progresiva esta visión como su visión de ministerio. No se trata de que vean en nosotros un producto acabado, más bien se trata de que descubran en nuestras vidas un proceso continuo de transformación a la imagen de Cristo.

Esta no es una labor sencilla. Cuando fui rector universitario me pregunté continuamente, “¿qué significa ser un siervo para mis estudiantes, facultad, equipo de trabajo, padres, pastores, y líderes denominacionales y de la comunidad? ¿Qué significa ser un siervo en medio de *todas* estas expectativas, roles, y funciones?”

Recuerdo claramente que un miembro de la facultad, tras renovar su contrato para enseñar por un año más, me informó de manera poco amable que iba a renunciar e ir a enseñar a otra universidad. Pude haber insistido en que cumpliera su contrato, pero sentí que debía aceptar la violación del mismo. Tras varias semanas de su partida, recibí lo que, a mi parecer, fue una carta airada. En la carta presentaba quejas y problemas que tenía con la universidad y conmigo. De manera intencional decidí no responder por varios días. En vez de tratar de

responder a sus quejas una por una, le escribí una carta pidiendo disculpas por mis aparentes fallas hacia él mientras hizo parte de nuestra facultad. Nunca recibí una respuesta de su parte.

¿Y qué de los riesgos de creer en otros? ¿O los malentendidos, abusos, traiciones, dolor y heridas? ¿Será que valen la pena? ¿Será que de verdad vale la pena ser un líder siervo?

Continúo creciendo en mi entendimiento de la profundidad de estas preguntas y sus respuestas. De manera lenta, pero con confianza en mi interior, estoy desarrollando la convicción - profunda - cimentada teológicamente - de que debo aceptar los riesgos y servir a mi gente con integridad, si es que en verdad quiero ser un líder cristiano. Y creo que al igual usted, se verá enfrentado a encontrar respuestas a dichas preguntas en las situaciones que enfrente. Algunas nos harán daño, pero no por eso debemos alejarnos de los muchos que respondieron a la confianza, ánimo y mentoría que pusimos en ellos.

Como líderes nuestra tentación es alejarnos de la gente cuando nos han lastimado o cuando se nos ha malentendido. Creo que es cierto que en ocasiones algunas personas abusan de una relación cercana a su líder. Debemos recordar que incluso Jesús tuvo a Judas. No obstante, a mi parecer, la mayoría de aquellos a quienes lideramos responderán de manera positiva al ánimo, guía, mentoría, y edificación que les ofrezcamos.

## Definiciones de Liderazgo

Existe gran cantidad de literatura que trata de definir el liderazgo. En mi opinión, el liderazgo cristiano es servicio humilde hacia otros con el propósito de capacitarlos, a través del ejemplo y la enseñanza, para vivir sus vidas bajo el señorío de Cristo y para entender, aceptar, y cumplir su ministerio hacia otros y su misión en el mundo.

El difunto Dr. Harold Reed (1982), quien por mucho tiempo fue presidente de Olivet Nazarene College, dijo en su libro, *The Dynamics of Leadership: Open the Door to Your Leadership Potential*:

El liderazgo se reconoce en las personalidades que enriquece, no en aquellas que domina o cautiva. El liderazgo no es un proceso de explotación hacia otros por motivos extraños. Es un proceso que consiste en ayudar a otros a que se descubran a sí mismos y a que alcancen las metas que se han vuelto importantes para ellos. (p. 7)

En una conferencia nacional para presidentes de universidades e instituciones cristianas de educación superior (CCCU), Max De Pree dijo, "La responsabilidad primaria del liderazgo es definir la realidad" (Max De Pree, s.f.).

"El liderazgo es el arte de combinar resultados y corazón," dijo Peter Koestenbaum (2002) en su magnífico libro, *Leadership: The Inner Side of Greatness-A Philosophy for Leaders* (p. 177).

¿Cuál es su respuesta a estas definiciones? ¿Cuáles son las palabras claves, frases, o temas centrales en las mismas? Tome un momento y reflexione en las varias

definiciones de liderazgo con las que está familiarizado, y tras de esto, tome un momento para meditar en estas preguntas:

1. ¿Cuál es la definición de liderazgo que tiene mayor significado para usted? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son algunos temas emergentes en estas definiciones de liderazgo?
3. ¿Cómo podría combinar sus pensamientos en cuanto al liderazgo con el empuje de este primer marcador del liderazgo decisivo basado en una visión de ministerio? Escriba sus ideas a continuación:

---

---

La claridad con la que “veamos” la visión determinará el grado con el que nuestro liderazgo será juzgado como “exitoso” en una perspectiva bíblica. En la comunidad cristiana, el liderazgo decisivo y la eficacia ministerial de los liderados son prácticamente sinónimos.

Tome algún tiempo para reflexionar en los siguientes pasajes bíblicos mientras sigue formando su definición personal de liderazgo cristiano:

Romanos 12:1-3, 9-13  
Filipenses 2:5-11  
I Tesalonicenses 1, 2  
I Corintios 2  
I Corintios 12-13  
II Corintios 5:15-25

II Corintios 8-10  
Gálatas 3:26-28  
Efesios 5:15-21  
Gálatas 5:16-26  
II Corintios 4:1-11

Siéntase libre de añadir otros pasajes que le sean útiles para desarrollar un entendimiento de su rol de liderazgo en la comunidad de fe.

## **Cinco Lecciones Importantes**

Con el pasar de los años he aprendido cinco lecciones prácticas sobre el aceptar a aquellos a quienes lideramos, aunque ellos no acepten la visión de ministerio que he presentado en este capítulo.

1. La gente buena y piadosa difiere y a veces incluso choca con el líder.
2. Muchos de los problemas que nos causan conflicto son asuntos culturales, étnicos, de la comunidad local, o familiares, no una transgresión de la Escritura.
3. Las diferencias que nos dividen tienen el poder de aislar a miembros del cuerpo de Cristo y de impactar de manera negativa la obra de Dios en nuestras comunidades.
4. Respetar a aquellos que piensan distinto es amarlos tal como Dios los ama.
5. El aceptar a otros implica también que hay cosas que podemos aprender de ellos.

Por favor agregue lecciones que ha aprendido en relación a la gente buena y piadosa que no comparte su misma visión de ministerio.

- 1.
- 2.
- 3.

¡Lidere decisiva y fielmente con una *visión de servicio* y con compromiso para equipar líderes siervos! Si logramos aprehender esta visión de formación ministerial y si es un estilo de vida de liderazgo servicial lo que nos identifica, entonces los grupos que lideramos - sin importar su tamaño - serán portadores de vida, crecimiento y, más importante, *claramente cristianos*.

Encuentre una manera de servir a su gente. ¡El ciclo del ministerio cristiano capacitará a la gente que lidera para que puedan alcanzar a otros y servirles en el nombre de Jesús! ¡*Esto* es lo que se define como liderazgo de servicio! *Este* es el ministerio al que hemos sido llamados.

Indistintamente de nuestra asignación ministerial, la responsabilidad de liderar a otros nos llama a vivir un estilo de vida de servicio que motive a aquellos a quienes lideramos a servir en el nombre de Jesús. Nuestra responsabilidad en el ministerio es internalizar la pasión de la gracia, haciéndola parte de la manera en que lideramos (nuestro estilo de vida de liderazgo), para que pueda así ser transmitida a aquellos a quienes lideramos, y para que ellos puedan integrarla a su propio estilo de vida. La recompensa del ministerio, entonces, consiste en ver este ciclo de liderazgo cristiano desarrollándose y dando fruto en las vidas de aquellos a quienes lideramos.

En el primer capítulo, conectamos la pasión de los líderes siervos con una visión bíblica del ministerio. El liderazgo cristiano comienza con una oración y con pasión para reflejar el amor de Dios hacia otros. El primer paso para los líderes decisivos consiste en visualizar la pasión de Cristo hacia el servicio y en transferir esa visión a aquellos a quienes lideramos.

Para movilizar una comunidad cristiana en el ministerio necesitamos un compromiso total a nuestra identidad en la comunidad de fe como Pueblo de Dios, Cuerpo de Cristo, y Comunidad del Espíritu. Esta visión dentro de la comunidad cristiana impacta no sólo al pastor sino también al laicado.

Con enfoque tan preciso como el de un rayo láser, la orientación y motivación de los líderes siervos debe estar completamente cimentada en una visión bíblica de ministerio.



---

## **SEGUNDO INDICADOR**

**EL IMPERATIVO  
DEL LIDERAZGO  
DECISIVO ES HABLAR  
CON OTROS NO CON  
SÍ MISMO.**

## Capítulo Dos

### **SEGUNDO INDICADOR: EL IMPERATIVO DEL LIDERAZGO DECISIVO ES HABLAR CON OTROS, NO CON SÍ MISMO.**

*“Eviten toda conversación obscena. por el contrario, que sus palabras contribuyan a la necesaria edificación y sean de bendición para quienes escuchan.”*

Efesios 4:29

Satir (1976) creía que “la comunicación es para las relaciones, lo que el respirar es para la vida...” (p. 20). Para parafrasear, he llegado a la conclusión de que, La comunicación es para el liderazgo, lo que el respirar es para la vida.

Una noche tuve un sueño al visitar a algunos amigos en un estado cercano. Por alguna razón estaba en el centro de alguna ciudad de Estados Unidos. Viajaba con un amigo y acabábamos de presenciar una pelea violenta en una tienda. Un hombre de esa zona céntrica le estaba vendiendo mercancía a otro hombre que no vivía ahí.

No recuerdo la causa del argumento, pero recuerdo que la persona de la zona comercial le dijo al otro hombre, “Usted nunca va a entender, porque no es de aquí.”

Recuerdo que escuché con mucha atención a ambas partes. Al final, por fin se separaron. Me acuerdo que la escena me conmovió en tal manera que, sin entender completamente la razón, tomé la decisión de hablarle al hombre de la zona céntrica. Le dije, “La verdad no sé quién tiene la razón y quién no. No sé lo que debió haberse

hecho en esta situación.” Continué, “Lo que me molesta es que lo que acabo de ver es una muestra de lo que pasa en nuestra sociedad. Hablamos y discutimos con vehemencia desde nuestra perspectiva y siempre asumimos que tenemos la razón.” Pero lo que me sacó del sueño fue escuchar la declaración que con fervor le hice al hombre, “Es como si ustedes estuvieran hablando consigo mismos, no con el otro.”

En ese momento me desperté. Mi corazón estaba palpitando muy rápido. Empecé a pensar acerca de este sueño y de sus implicaciones. Por más que traté no podía sacar de mi mente esas palabras, “No sé quién tiene la razón y quién no, pero parece que ustedes estaban hablando con sí mismos y no con el otro.”

Decidí reflexionar acerca de las implicaciones de mi sueño para mi propia vida y para mis relaciones con otros. “No sé quién tiene la razón y quién no, pero parece que ustedes estaban hablando con sí mismos y no con el otro.”  
*¡Cuán frecuente es este escenario en la vida real! ¡Y cuanto dolor causa en nuestras comunidades cristianas!*

## **Preguntas para Líderes Decisivos en una Comunidad de Fe**

El primer año que enseñé en European Nazarene Bible College cerca de Schaffhausen, Suiza, le hice una pregunta a mi clase: ¿De qué manera podemos vivir juntos para que nuestras relaciones sean redentoras y también un testimonio a los no creyentes de la obra reconciliadora de Cristo?

Pronto noté que esta pregunta no es sólo de liderazgo sino también de *visión* y de *comunicación*. ¿Cómo puedo capacitar a otros a través de mi liderazgo para que

cumplan su ministerio hacia los demás y su misión en el mundo en un contexto de *laboratorio dinámico* en el que puedan aprender cómo vivir *juntos* como hijos de Dios? Si, “en Cristo, somos nueva creación” (II Corintios 5:17), ¿entonces cómo afecta mi testimonio de fe en Cristo la manera en que lidero? ¿Qué “vemos” en aquellos que no están de acuerdo con nuestra misión, visión, valores, planes, y programas? ¿Hablamos con ellos o con nosotros mismos?

En medio de distintas expectativas, múltiples componentes, distintos trasfondos denominacionales, varios niveles de madurez, perspectivas multiculturales, y demás ¿cómo podemos vivir juntos como cristianos? ¿De qué manera nuestro objetivo de ser como Cristo se manifiesta en un estilo de vida de liderazgo cristiano?

Para misioneros en contextos transculturales, pastores de iglesias locales, padres de familia, o administradores organizacionales trabajando con voluntarios, preguntas como éstas son de suma importancia.

A menudo se nos pone en contexto cercanos debido a nuestra asignación de liderazgo. En dichos contextos notamos fácilmente las fortalezas y debilidades de otros. Nuestras diferencias individuales se hacen obvias. Nos damos cuenta de que nuestra asignación específica de liderazgo (como misionero, pastor, administrador, o padre) se convierte en un laboratorio dinámico para aprender cómo vivir juntos como la familia de Dios. Nos damos cuenta también de la manera en que respondemos al conflicto bajo presión.

Los tres primeros capítulos de Efesios son escritos primeramente en el modo indicativo y, en consecuencia, ofrecen declaraciones de hechos concretos. Estos capítulos

son esencialmente doctrinales y explican quiénes somos en Cristo. Los capítulos 4 al 6 tienen una naturaleza imperativa y presentan mandatos de acción, con un énfasis ético y explicando cómo debemos vivir como cristianos.

Efesios 4:1 es el versículo de transición que nos invita a caminar en una manera digna de nuestro llamado y a participar con Dios en su misión para reconciliar al mundo consigo mismo. Vivir una vida transformada y participar en la misión reconciliadora y ministerial de Dios es en verdad un llamado sagrado e importante. ¿Cómo podemos liderar una comunidad de fe para que entiendan y asuman este llamado?

*“Siempre humildes y amables, pacientes, tolerantes unos con otros en amor. Esfuércense por mantener la unidad del Espíritu mediante el vínculo de la paz” (Efesios 4: 2-3).*

Pablo sostiene que la reconciliación con Dios debe ser demostrada primeramente a través de una vida redentora dentro de la comunidad. En esencia, el apóstol está diciendo que usted tendrá credibilidad para decirle a los no creyentes que necesitan ser reconciliados con Dios, cuando esa reconciliación llena de gracia se refleje en la comunidad de creyentes, particularmente, en la manera en que el grupo es liderado.

## **Un Modelo de Comunicación para el Liderazgo Decisivo**

"Vivir la verdad en amor..." (Efesios 4:15a) es una herramienta poderosa y un concepto bíblico de Pablo para los líderes de comunidades cristianas que a diario tratan de vivir una vida reconciliada y transformada. "Decir la verdad en amor" es un principio que todo cristiano debe afianzar y que todo líder debe modelar. Sin embargo, la

habilidad para “*hacer contacto*” no se desarrolla automáticamente cuando somos llenos con el Espíritu de Dios.

A través de los años la figura 2.1 me ha provisto con un modelo para pensar acerca del impacto poderoso de la gracia divina y para hacer la labor difícil pero necesaria de conversación pastoral en las comunidades de fe en las que he servido.

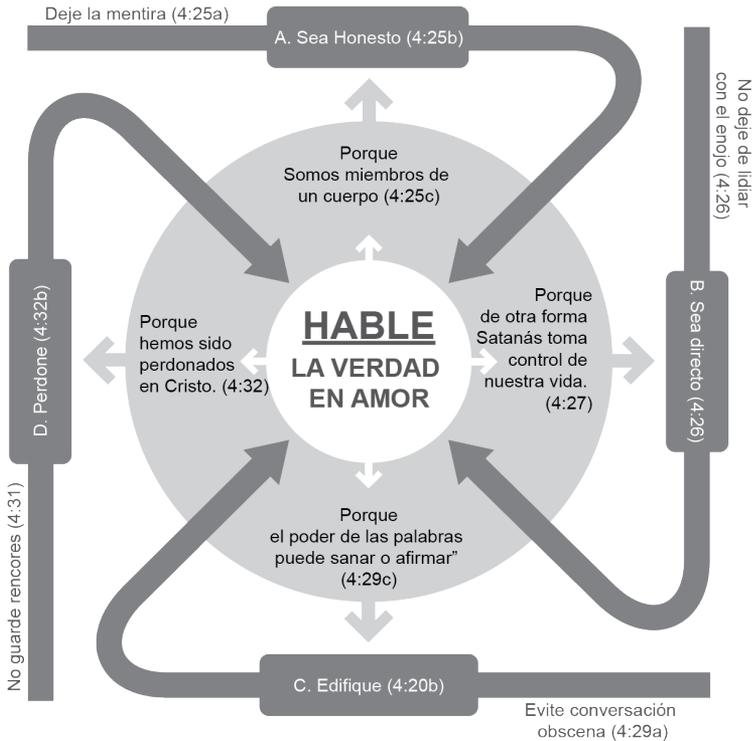


Figura 2.1. Un modelo de comunicación para liderar decisivamente.  
© E.L. Fairbanks

Hace mucho le dije a mis estudiantes, “*soy preso de las convicciones relacionales en los imperativos de comunicación de Efesios 4, en especial de los versos 1-3, 15-16, y 25-32.*” Si hay algo más que define al “*liderazgo decisivo y fiel,*”

debe ser expresado en y a través de **un filtro de comunicación llena de gracia** que valore y respete a la gente como creación de Dios y dignos de ser llamados sus hijos. El Dios Trino es afligido cuando su gente se trata uno a otro como si fueran no creyentes.

El siguiente poema de la fallecida terapeuta familiar Virginia Satir (1976) expresa la esencia de lo que significa hablar la verdad en amor:

METAS PARA MÍ  
Quiero amarte sin apretarte,  
apreciarte sin juzgarte,  
unirme a ti sin invadirte,  
invitarte sin exigirte,  
dejarte sin culpa,  
criticarte sin culparte  
y ayudarte sin insultarte.  
Si pudiera recibir lo mismo de tu parte,  
entonces nos podemos encontrar y  
enriquecer el uno al otro. (p. 3)

Las situaciones de conflicto existen en las comunidades de fe. No obstante, hay una gran diferencia cuando afirmamos que “el otro,” aquel con quien tenemos el conflicto, de acuerdo a su testimonio de fe, es nuestro hermano o hermana en Cristo, y, por ende, un miembro, tal como nosotros, del cuerpo de Cristo.

Con esta idea en mente, miremos Efesios 4:25-32 para identificar razones por las que debemos de hablar la verdad en amor en nuestra vida y liderazgo.

**1. “Hablamos la verdad en amor” porque:  
“Somos miembros de un mismo cuerpo.” (Efesios 4:25)**

En la carta de Pablo a los Efesios, el apóstol se refiere frecuentemente a nuestras conversaciones con otros. Debido a nuestra convicción para hablar la verdad en amor, debemos “dejar la mentira” (Efesios 4:25). No debemos mentir. Pablo le está hablando a cristianos. Este verso aplica especialmente en áreas de falta de honestidad al nivel emocional - cuando no somos honestos con otros acerca de nuestros sentimientos negativos hacia ellos, cuando se han creado barreras entre nosotros. John Powell (1999) presentó los niveles de comunicación en los cuales hablamos:

- El nivel más bajo - el nivel del cliché
- Siguiendo nivel - el nivel de los hechos
- Un nivel más alto - el nivel de la idea
- Un nivel aún más alto - el nivel de los sentimientos (pp. 50-62)

Pablo nos anima a ser honestos. Una vez que sabemos que somos aceptados, tenemos la libertad de ser honestos. El Nuevo Testamento nos llama a “vivir la verdad,” pero esto implica más que la ausencia de mentiras. Implica el tipo de honestidad que *le permite a otros conocernos como somos*, seguros en nuestra aceptación por parte de Dios y ellos, y basados en la experiencia afirmante del amor. Satir (1976) le llama a esta honestidad emocional, “congruencia.” Dice al respecto, “Ser honesto al nivel emocional es la clave para hacer contacto” (p. 11).

Aun cuando fue atacado, el apóstol Pablo abrió su corazón a otros para compartir con ellos sus sentimientos y experiencias (por ejemplo, II Corintios 1:3-9, 2:1-4). Pablo tenía todo el derecho de clamar que los líderes religiosos de su tiempo eran llamados hipócritas porque siempre se

enfocaban en lo externo como la representación de la fe de un individuo. Es probable que su estilo de vida en última instancia significaba que no sólo estaban engañando a otros, sino también a ellos mismos. Qué interesante que el único grupo que se cerró de manera vehemente a Jesús fue precisamente el de los Fariseos. Ya habían perdido contacto con la realidad, viviendo en un mundo de pretensión, y alejándose de todo lo que hubiera podido salvarles.

En su primera epístola el apóstol Juan habla acerca de la honestidad. Juan insiste que debemos caminar en la luz, primero nos indica la necesidad de ser honestos con nosotros mismos (y con otros) acerca de nuestros pecados y caídas (I Juan 1:1-9). La libertad de conocer la purificación progresiva de Dios viene sólo tras la honestidad acerca de nuestros pecados y su confesión. En la comunidad de creyentes es necesario un contexto en el que los creyentes puedan ser honestos el uno al otro, tomando sus cargas, y también en el que el perdón pueda ser pedido y dado libremente en medio de las confesiones.

¿Por qué es tan importante? Pablo dice que los seguidores de Cristo son miembros de un cuerpo (v. 25). Lea los siguientes pasajes que también describen nuestra relación con otros.

### **I Corintios 12:12-27**

*<sup>12</sup> De hecho, aunque el cuerpo es uno solo, tiene muchos miembros, y todos los miembros, no obstante ser muchos, forman un solo cuerpo. Así sucede con Cristo. <sup>13</sup> Todos fuimos bautizados por un solo Espíritu para constituir un solo cuerpo – ya seamos judíos o gentiles, esclavos o libres – y a todos se nos dio a beber de un mismo Espíritu. <sup>14</sup> Ahora bien, el cuerpo no consta de un solo miembro sino de muchos. <sup>15</sup> Si el pie dijera: “Como no soy mano, no soy del cuerpo,” no por eso dejaría de ser*

parte del cuerpo. <sup>16</sup> Y si la oreja dijera: “Como no soy ojo, no soy del cuerpo,” no por eso dejaría de ser parte del cuerpo. <sup>17</sup> Si todo el cuerpo fuera ojo, ¿qué sería del oído? Si todo el cuerpo fuera oído, ¿qué sería del olfato? <sup>18</sup> En realidad, Dios colocó cada miembro del cuerpo como mejor le pareció. <sup>19</sup> Si todos ellos fueran un solo miembro, ¿qué sería del cuerpo? <sup>20</sup> Lo cierto es que hay muchos miembros, pero el cuerpo es uno solo.

<sup>21</sup> El ojo no puede decirle a la mano: “No te necesito.” Ni puede la cabeza decirles a los pies: “No los necesito.”

<sup>22</sup> Al contrario, los miembros del cuerpo que parecen más débiles son indispensables, <sup>23</sup> y a los que nos parecen menos honrosos los tratamos con honra especial. Y se les trata con especial modestia a los miembros que nos parecen menos presentables, <sup>24</sup> mientras que los más presentables no requieren trato especial. Así Dios ha dispuesto los miembros de nuestro cuerpo, dando mayor honra a los que menos tenían, <sup>25</sup> a fin de que no haya división en el cuerpo, sino que sus miembros se preocupen por igual unos por otros. <sup>26</sup> Si uno de los miembros sufre, los demás comparten su sufrimiento; y si uno de ellos recibe honor, los demás se alegran con él. <sup>27</sup> Ahora bien, ustedes son el cuerpo de Cristo, y cada uno es miembro de ese cuerpo.

### **I Pedro 3:8-9, 13-17**

<sup>8</sup> En fin, vivan en armonía los unos con los otros; compartan penas y alegrías, practiquen el amor fraternal, sean compasivos y humildes. <sup>9</sup> No devuelvan mal por mal ni insulto por insulto; más bien, bendigan, porque para esto fueron llamados, para heredar una bendición.

<sup>13</sup> Y a ustedes, ¿quién les va a hacer daño si se esfuerzan por hacer el bien? <sup>14</sup> ¡Dichosos si sufren por causa de la justicia! “No teman lo que ellos temen, ni se dejen

asustar.” <sup>15</sup> Más bien, honren en su corazón a Cristo como Señor. Estén siempre preparados para responder a todo el que les pida razón de la esperanza que hay en ustedes. <sup>16</sup> Pero háganlo con gentileza y respeto, manteniendo la conciencia limpia, para que los que hablan mal de la buena conducta de ustedes en Cristo, se avergüencen de sus calumnias. <sup>17</sup> Si es la voluntad de Dios, es preferible sufrir por hacer el bien que por hacer el mal.

### **Romanos 12:3-8**

<sup>3</sup> Por la gracia que se me ha dado, les digo a todos ustedes: Nadie tenga un concepto de sí más alto que el que debe tener, sino más bien piense de sí mismo con moderación, según la medida de fe que Dios le haya dado. <sup>4</sup> Pues, así como cada uno de nosotros tiene un solo cuerpo con muchos miembros, y no todos estos miembros desempeñan la misma función, <sup>5</sup> también nosotros, siendo muchos, formamos un solo cuerpo en Cristo, y cada miembro está unido a todos los demás. <sup>6</sup> Tenemos dones diferentes, según la gracia que se nos ha dado. Si el don de alguien es el de profecía, que lo use en proporción con su fe; <sup>7</sup> si es el de prestar un servicio, que lo preste; si es el de enseñar, que enseñe; <sup>8</sup> si es el de animar a otros, que los anime; si es el de socorrer a los necesitados, que dé con generosidad; si es el de dirigir, que dirija con esmero; si es el de mostrar compasión, que lo haga con alegría.

### **Efesios 4:1-6**

<sup>1</sup> Por eso yo, que estoy preso por la causa del Señor, les ruego que vivan de una manera digna del llamamiento que han recibido, <sup>2</sup> siempre humildes y amables, pacientes, tolerantes unos con otros en amor. <sup>3</sup> Esfuércense por mantener la unidad del Espíritu mediante el vínculo de la paz. <sup>4</sup> Hay un solo cuerpo y un solo Espíritu, así como también fueron llamados a una

*sola esperanza; <sup>5</sup> un solo Señor, una sola fe, un solo bautismo; <sup>6</sup> un solo Dios y Padre de todos, que está sobre todos y por medio de todos y en todos.*

**2. “Hablamos la verdad en amor” porque:  
“Si no lo hacemos damos cabida al diablo... ”  
(Efesios. 4:26-27).**

No posponga, (“No deje que el sol se ponga sobre su enojo.”) Debe responder de manera cristiana. (“No peque en su enojo.”) El tema del conflicto es real en comunidades cristianas y debe ser atendido.

En la resolución de conflictos,  
lo más importante es entender no estar de acuerdo!

La meta no es la solución del conflicto, sino el manejo del mismo en una manera cristiana. El conflicto existe en las relaciones de la iglesia local, universidad cristiana, o incluso en el hogar. Tenemos que hablar acerca del conflicto ya que muchas veces tratamos de evadirlo como si no existiera.

Las tácticas evasivas en el manejo de conflictos tratan de negar la existencia del problema no hablando acerca de éste, o hablando con uno mismo en vez de con la otra persona y las circunstancias que han generado la situación. Esta metodología continuamente pospone el asunto “real” para “mañana” o para la próxima reunión, como si de repente fuera a desaparecer. A menudo tenemos la presuposición, nada bíblica, de que los cristianos que aman la paz deben vivir siempre en armonía y sin ningún tipo de conflicto. Aunque todos sepamos que eso es imposible, seguimos insistiendo en evadir este punto.

Negamos nuestros sentimientos verdaderos, dejamos que el resentimiento crezca y que la amargura se intensifique. Nos falta el conocimiento para saber cómo lidiar con el conflicto de manera creativa. Nos da miedo compartir con honestidad nuestras emociones, so pena de rechazo, desaprobación, frustración, u ofensa. Queremos proteger nuestra *imagen* como cristianos buenos, amables, comprensivos, y afectivos.

El conflicto es lo que pasa cuando individuos difieren. David Augsburger (1983), en su libro, *Caring Enough to Confront*, dijo, “Cuando tu ímpetu como persona va en contra del mío, negar mi ímpetu es traicionar el mismo poder y empuje de Dios dentro de mí. Pero ignorar y violentar tu ímpetu equivale a violentar tu identidad como hijo de Dios” (p. 53).

Augsburger (1983) continúa, “El conflicto es natural, normal y neutral. El conflicto no es malo o bueno. Simplemente es. La manera como vemos, interactuamos con, y navegamos a través de nuestras diferencias, determina en gran parte el patrón de nuestra vida entera” (p. 6). La pregunta no es ¿será que va a haber conflicto? La pregunta es ¿cómo lidiamos con el conflicto?

Virginia Satir (1972) creía que “la comunicación es el factor más importante en nuestro bienestar personal y su relación hacia otros” (p. 58). Además, concluyó a través de su investigación y estudios que aproximadamente 96% de las familias en conflicto se comunican dentro del hogar en una de las cuatro siguientes maneras “inapropiadas” (p. 58):

1. Aplacar (rendirse)  
Ella dice, “Te advertí que no le dijeras nada a nadie.” Él dice, “Tienes razón, me equivoqué. Tú eres la jefa.

2. Culpa  
“Los trabajadores te mantuvieron lejos de la oficina por eso no estuviste ahí cuando te necesité.”
3. Aislamiento  
Él dice, “¿De que hablan cuando se juntan durante el descanso de la tarde?” Ella se va sin decir nada. Ella dice, “¿Por qué no contestas el teléfono cuando te llamo? Él se va sin responder.
4. Distracción  
Ella dice, “Necesitamos hacer algo acerca de nuestras finanzas, las cuentas no cuadran.” Él dice, “Saliste con tus amigas otra vez ¿cierto?” (pp. 58, 78-79)

Aunque Satir (1972) hablaba acerca de familias disfuncionales (pp. 78-79), uno también podría aplicar sus hallazgos a miembros de “*familias*” *eclesiales en conflicto*, que se relacionan uno a otro dentro de la comunidad de fe de manera igualmente *disfuncional e ineficaz*. Los paralelos son tristemente obvios.

En las comunidades de fe, incluyendo las familias, congregaciones locales, universidades y organizaciones ministeriales, la comunicación “inapropiada” se hace evidente. Es en esos momentos que, como líderes decisivos y cristianos fieles, debemos afirmar que la comunicación llena de gracia con Dios y con otros en la comunidad de fe es probablemente el factor más importante que afecta nuestro bienestar personal y su relación con otros en la búsqueda de llegar a ser a la semejanza de Cristo.

El resultado de usar estos cuatro medios de comunicación inapropiados es que el problema permanece, la tensión aumenta, y la relación se llena de desconfianza.

Existe una quinta opción. Augsburger (1983) la llama “confrontar con aprecio,” o “apreciar lo suficiente para confrontar” (p. 11). Satir (1972) la describe como “nivelar con integridad” (p. 72). Para el apóstol Pablo, es “vivir la verdad en amor” (Efesios 4:15).

Confrontar con aprecio o “nivelar” nos lleva al principio bíblico de vivir, o hablar, la verdad en amor.” Esta opción trae sanidad, permite el crecimiento, y produce cambio. Hay dos partes en una relación genuina, confrontar con la verdad y afirmar con amor.

¿Cómo podemos entonces manejar el conflicto de una manera que “aprecie y confronte?”

Primero, olvídense de la mentalidad de ganar o perder (Yo tengo la razón, usted está equivocado). Hay sólo tres posibles resultados en este tipo de mentalidad: Yo gano, usted pierde; usted gana, yo pierdo; nadie gana.

Pero la negociación tiene dos facetas, las necesidades del otro y las necesidades propias. Con la mano izquierda negociamos - aprecio; quiero respetarte; quiero tu respeto; con la mano derecha negociamos - quiero que sepas como me siento; quiero decirte cual es mi posición; tengo esta meta para nuestra relación. Este método de “apreciar y confrontar” acaba con el problema de buscar culpables y nos lleva a los asuntos que sanan a través de un lenguaje simple, claro, y directo.

Quizá se esté preguntando: ¿Dónde empiezo? ¿Qué es lo más afectuoso, responsable, y respetuoso que puedo hacer? ¿Cuál es el siguiente paso?

Segundo, practique la “escucha activa.” Esta práctica consiste en escuchar con el oído interno los sentimientos, dolores, y peticiones de la otra persona. Un escucha activo presta verdadera atención a lo que la otra persona está diciendo, cómo lo dice, y que sentimiento conllevan las palabras.

Tercero, use mensajes de “yo” en vez de “usted.” Los mensajes de “yo” comunican sentimientos sin culpar. Los mensajes de “usted” son a menudo ataques, críticas, intentos para culpar al otro, etiquetas, o maneras de evadir responsabilidad. Hay gran diferencia entre un mensaje honesto de confesión (mensaje de “yo”) y un rechazo distorsionado (mensaje de “usted”) (Vea la Tabla 2.1).

Tabla 2.1 *Mensajes de “Yo” y “Usted”*

<b>Mensaje de “Yo”</b>	<b>Mensaje de “Usted”</b>
Estoy enojado	Usted me hace enojar
Me siento rechazado	Usted me juzga y me rechaza
No me gusta el muro que nos divide	Usted nos está dividiendo
No me gusta culpar o ser culpado	Usted me culpa por todo
Quiero la libertad de decir sí o no	Usted está tomando control de mi vida
Quiero que recuperemos la amistad honesta que teníamos	Usted tendrá que respetarme si es que quiere ser mi amigo.

Cuarto, deje de preguntar “¿por qué?” “Por qué” es una manera efectiva de manipular a otros—de manera similar a los mensajes de “usted:” “¿Por qué siempre dejas tus cosas tiradas en la casa? ¿Por qué no limpian después de usar? ¿Por qué no muestra un poco más de interés? ¿Por qué no me colaboran al menos un poco? Usamos “por qué” cuando queremos enviar mensajes subliminales de rabia que sentimos no son dignos de ser comunicados honestamente. Las preguntas de “por qué” equivalen a *tirar la piedra y esconder la mano*.

Quinto, comunique las señales de “sí” y las señales de “no” con claridad. Las señales de “sí” son fáciles; sin embargo, las señales de “no” son más complicadas, en especial cara a cara. A veces dudamos al momento de comunicar nuestros sentimientos — quizá por miedo al rechazo o la desaprobación por parte de otros. Jesús dijo, “Cuando ustedes digan ‘sí,’ que sea realmente ‘sí,’ y cuando digan ‘no,’ que sea ‘no’” (Mateo 5:37).

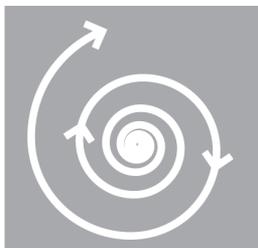
Tenemos la tendencia de responder a aquellos que nos ofendieron en una manera igualmente *ofensiva*.

Sexto, inicie la discusión si tiene una queja. Acepte que el enojo es una emoción humana normal. Declaraciones claras de enojo no son lo mismo que emociones o demandas. Una declaración clara, lleva a emociones positivas que pueden afirmar la identidad de la persona y que atienden al tema de rechazo y asolación. Hay dos tipos de enojo para ser considerados, el enojo personal, y el enojo virtuoso, que es enojo hacia un hecho y no hacia una persona. El enojo virtuoso puede cortar a través de barreras emocionales o de comunicación y puede establecer contacto.

**“Vivir la verdad en amor,”  
“apreciar lo suficiente para confrontar,”  
y decir la verdad con integridad son respuestas  
cristianas al conflicto.**

Estas respuestas describen un estilo de vida para el creyente que aprecia lo suficiente como para confrontar cuando el conflicto surge. Lea nuevamente Efesios 4:15-32. Cuando las diferencias personales son tratadas abiertamente, el conflicto puede convertirse en una experiencia positiva porque lleva al crecimiento personal. Sin embargo, cuando las diferencias son escondidas y se le prohíbe a la gente que exprese sus sentimientos, el crecimiento personal deja de existir.

El conflicto personal es parte del proceso de crecer y de desarrollar nuevas capacidades. Aprenda el valor de expresar diferencia abierta y amablemente. Escuche a la otra persona. Trate de entender.



Preguntas que  
Facilitan el Crecimiento:  
¿Qué puedo aprender?  
¿Cómo puedo cambiar?



Preguntas que  
Inhiben el Crecimiento:  
¿Por qué a mí?  
¿Qué tal si...?

Figura 2.2. Dos maneras de pensar y reaccionar ante el conflicto.  
© E.L. Fairbanks

Preguntas positivas (vea Figura 2.2) que pueden ser hechas en medio del conflicto incluyen: ¿Qué puedo aprender? ¿Cómo puedo cambiar? Este tipo de preguntas *producen crecimiento*. Por otro lado, las preguntas que

*detienen el crecimiento* incluyen: ¿Por qué a mí? ¿Qué tal si...? Estas preguntas forman una mentalidad de *hubiera, debería, podría* que distraen nuestro pensamiento.

**3. “Hablamos la verdad en amor” porque:  
“El poder de las palabras puede sanar y edificar”  
(Efesios 4:29).**

*“Que sus palabras contribuyan a la necesaria edificación”* (Efesios 4:29). Pablo anima a los miembros del cuerpo de Cristo a que usen sus palabras para ayudar a otros, en cuanto tengan la oportunidad para hacerlo.

Nuestro discurso debe ser usado para el beneficio de aquellos que están conectados con nosotros en el cuerpo de Cristo. *El diálogo es un sacramento*. Necesitamos hablar el uno al otro de tal manera que nuestras palabras se conviertan en un vehículo y en una demostración de la gracia misma de Dios. En toda conversación la elección del lenguaje y del tema debe ser tal que el propósito sea “administrar gracia” al oyente. Para Pablo, no hay espacio para charlas sin sentido, o para comentarios que no tienen otro propósito que el de destruir a otra persona.

Colosenses 4:6 dice, *“Que su conversación sea siempre amena y de buen gusto. Así sabrán cómo responder a cada uno.”* En la antropología bíblica, la boca es una representación del cuerpo entero, y tiene la capacidad de revelar al individuo. En Mateo 12:34, Jesús dijo, *“De la abundancia del corazón, habla la boca.”*

San Pablo hizo énfasis en el hecho de que nuestras palabras revelan la calidad de nuestra relación con Cristo. Pablo no está hablando acerca de una *técnica*, sino de una *actitud del corazón* hacia la otra persona. Te *necesito*—tienes dones y fortalezas que yo no tengo. Te *amo*—eres mi hermano/a en Cristo. Te *acepto*—Cristo te está cambiando,

tal como yo estoy siendo cambiado. *Confío* en ti-en tu deseo de servir al mismo Dios a quien yo sirvo. Te *respeto*, eres diferente; y, aun así, somos uno en Cristo. Te *sirvo*-quiero *ministrar gracia* a tu vida.

En el libro, *The Way of the Heart: Desert Spirituality and Contemporary Spirituality*, Nouwen (1991) declaró, "Cuando la puerta del sauna se deja abierta por mucho tiempo, el calor de adentro se escapa a través de ella" (p. 52). ¿Qué tan a menudo dejamos abiertas nuestras bocas y hablamos acerca de gente, o de situaciones? ¿Qué tan a menudo cerramos la boca y tratamos de escuchar a Dios y a otros? Salmos 39:1 nos dice, "Vigilaré mi conducta, me abstendré de pecar con la lengua, me pondré una mordaza en la boca."

Se trata de saber enfocar nuestras palabras—"Que sus palabras contribuyan a la necesaria edificación y sean de bendición para quienes escuchan" (Efesios 4:29b). Debe haber un enfoque que vaya más allá de nosotros, más allá de los comentarios que nos justifican. Nuestro enfoque debe estar en la edificación de otros. El psicólogo clínico Sven Wahlroos (1974), en su libro, *Family Communication* dijo, "Que su comunicación sea tan realistamente positiva como sea posible" (p. 25). Como guía dijo también, "La proporción de crítica a elogio debe mantenerse en alrededor de 90 u 80 por ciento elogio, y 10 o 20 por ciento crítica" (pp. 28-29).

Usualmente lo contrario sucede. Hay ocasiones en que debemos ser honesto a nivel emocional y eso implica criticar al otro de manera apropiada. No obstante, 80-90% de elogio se necesita (por ejemplo, Gracias, Te aprecio; Me ayudaste; Me hiciste sentir bien, Te estoy agradecido). No debe ser un elogio superficial, o de lo contrario será resentido.

Las palabras que usamos al liderar decisivamente nos llevan a considerar preguntas bastante personales para medir nuestras palabras.

Considere estas preguntas relacionadas al uso de nuestras palabras en la comunidad de fe.

1. ¿Lo que digo edifica o destruye al otro?
2. ¿Le diría lo mismo directamente a la persona involucrada?
3. ¿Estoy seguro de que sé todos los detalles o sólo estoy hablando basado en verdades a media?
4. ¿Estoy respondiendo desde la emoción o desde la razón?
5. ¿Vale la pena invertir tanta energía y tiempo a este asunto?
6. ¿Existe otra perspectiva desde la cual ver la situación?
7. ¿He intentado aceptar los sentimientos de la otra persona y entiendo por qué se siente de esa manera?

SI NO HACE LA DIFERENCIA, NO LO DEJES HACER LA DIFERENCIA
--

Efesios 4:28a nos dice que no debemos robar. En un sentido más amplio, este pasaje nos prohíbe difamar, fabricar historias, ser chismosos, adular, o cualquier otra cosa que sea un “atentado hacia el carácter” como en Éxodo 20:16, “No digas falso testimonio en contra de tu prójimo.” Destruir el carácter de una persona a través de

rumores no deja recompensa alguna. Como diría Shakespeare, “Aquel que me roba la billetera, sólo obtiene basura... pero el que hurta mi buen nombre, toma aquello que no le enriquece, pero que sí me empobrece.” - Othello, Act III, Scene 3, Line 183.

Tenemos el poder para bendecir. Todos aquellos con influencia, tienen poder para bendecir o para no hacerlo, para causar que otros florezcan o se marchiten, para ayudar o para obstaculizar, para sanar o para herir. La persona que *habla* con sinceridad, con perdón, y con tolerancia, es un *sanador* de primer orden.

**A Pablo le preocupa el rol de las palabras que se intercambian entre los miembros del Cuerpo de Cristo. En la vida diaria, la gracia y el poder de Dios deben fluir a través de las palabras que usamos.**

#### **4. “Hablamos la verdad en amor” porque: “Hemos sido perdonados en Cristo” (Efesios 4:31-32).**

El mandato es claro, debemos perdonar tal como Cristo nos perdonó. Efesios 4:32 implica que, a través del amor, todo aquello que obstaculiza la comunión puede ser eliminado.

Una actitud de “perdón finalizado” debería describir la atmósfera de una comunidad de fe. ¿Pero qué si no? Si este es el caso, usted debe tomar la iniciativa en perdonar *indistintamente* de la respuesta del otro. Un perdón realizado crea un deseo creciente para la edificación mutua en amor. Un ambiente en el que las personas estén tan cercanas la una a la otra, y tan seguras de ser aceptadas, pueden compartir cargas, perdonar, o incluso reprender, no constituyen ningún tipo de amenaza para la relación. No debe haber lugar para contiendas,

resentimientos, o envidia (Efesios 4:31). El perdón de Dios hace que los cristianos encuentren su camino de vuelta hacia aquel de quien se habían separado. Debemos perdonar a *otros*, así como *nosotros* también hemos sido perdonados.

El asunto no es la respuesta de otros hacia nuestros esfuerzos por ser bondadosos, compasivos, e indulgentes. Muchas veces dichos esfuerzos no son recibidos en el mismo espíritu que los damos. Sin embargo, el no perdonar crea amargura, la rabia incrementa, el resentimiento se manifiesta, y Satanás se goza.

Somos llamados a ser como Cristo incluso en aquellas situaciones incómodas en que a veces nos encontramos. Dios proveerá bendición y gozo en nuestro *interior*, sin importar el aparente rechazo de otros. Recuerde que, como creyentes, perdonamos -no para cambiar a la gente - sino porque Dios, a través de Cristo, nos perdonó; incluso cuando no lo merecíamos. A veces hemos sido heridos en tal manera que no podemos acercarnos a otros con integridad y perdón. En esos momentos recordemos las palabras de Jesús, "Padre... perdónalos..." ¡esta ha de ser nuestra **oración!**

Pablo nos recuerda que la *gracia* de Dios es suficiente para nosotros en el tiempo de debilidad, y que su *poder* se perfecciona también en este tiempo (II Corintios 12:9).

Recuerdo que recibí muchos correos de la comunidad universitaria de la que fui presidente por 18 años. La gente lanzó acusaciones en contra de mí y del resto del personal universitario. Fueron palabras hirientes. Pero la elección era mía. Podía quedarme "saboreando" el veneno de esos correos, o podía buscar el perdón pidiendo la guía de Dios en estas situaciones de dolor.

**Dios se agravia (Efesios 4:30a).** Efesios 4:25-32 describe el estilo de vida en el que los creyentes deben vivir como Pueblo de Dios mientras lideran decisiva y fielmente (Efesios 4:30a).

El agravio del Espíritu Santo, ¿se refiere al versículo 29 o al 31? En mi opinión aplica para ambos. El Espíritu Santo se preocupa por las palabras de su Pueblo. Las palabras que decimos y comunicamos tienen una naturaleza profundamente teológica. Todo aquello que tienda a destruir la comunión aflige al Espíritu cuya misión es su edificación. El pecado de ofender a un hermano a través de la mentira o actos deshonestos, son especialmente agraviantes para Dios. O bien el Espíritu Santo se regocija con las palabras de la comunidad, o bien es agraviado por las mismas.

Efesios 4 y 5 hablan directamente acerca de este tema. Lea Efesios 4:1-3, 11, 15-16, 25, y después 5:1-2, 18-21. Debemos “*imitar* a Dios... para vivir una vida de *amor*” (5:1-2) y así liderar a otros para que vivan juntos como Pueblo de Dios. Debemos modelar un estilo de vida a la imagen de Cristo (5:1-2) y liderar decisivamente con una visión hacia el servicio dentro de este contexto *teológico* y *bíblico*. Cuando no vivimos de esta manera, agraviamos al Espíritu de Dios. **Las relaciones dentro de la comunidad de fe son un asunto profundamente teológico.** El poder de este estilo de vida sólo puede ser desarrollado, mantenido, y fortalecido cuando tenemos la llenura continua del Espíritu Santo (5:18). El espíritu de Cristo nos da el poder para vivir y liderar como líderes siervos.

¿Será que es posible comunicarnos de esta manera con meros esfuerzos humanos? ¡Por supuesto que no! En el capítulo 5 versículo 18, Pablo desafía al Pueblo de Dios con un imperativo, “*sean llenos del Espíritu,*” continuamente, diariamente. El Espíritu da energía al creyente y le da el

*poder* para hablar a la imagen de Cristo a todos aquellos que viven bajo su soberanía. A medida que vivimos, lideramos, y nos relacionamos en el poder del Espíritu, con empeño y dedicación a la mente de Cristo, nuestra comunidad de fe es gradualmente transformada a la imagen de Cristo (II Corintios 3:18).

## Nutriendo de Manera Intencional una Vida a la Semejanza de Cristo

¿Cómo podemos nutrir *intencionalmente* nuestra vida espiritual para la misión y la efectividad ministerial de nuestra familia, nuestro trabajo, y el resto de nuestros compromisos?

En los capítulos 3 y 4 de Éxodo, Dios comisiona a Moisés para que libre a los Israelitas de Egipto. Cuando Moisés duda y le pide a Dios que elija a alguien más, Dios hace énfasis en el concepto “A” de la Figura 2.3. No solo reafirma a Moisés diciéndole que Él estará a su lado, sino que además le dice “Yo soy el que soy, yo soy te envía” (Éxodo 3:14). Ante nada Dios está dándole convicción a Moisés acerca de “A,” y además le garantiza que desde que esté con A, Moisés tendrá el poder de Dios y su guía para “B,” para vivir, hablar, y liderar con la “mente de Cristo.”



Figura 2.3. El poder para liderar de manera decisiva. © E.L. Fairbanks

Haciendo uso de la obra del difunto Henri Nouwen's (1989), miremos a A, observemos sus implicaciones para B. La obra de Nouwen enfatizó el aspecto iterativo de A, mostrándonos que tenemos un rol

importante en activar el poder que Dios nos ofrece. Como líderes, interactuar con A y B consiste de una relación colaborativa y llena de confianza.

Aunque se piense que el poder para liderar al Pueblo de Dios reside principalmente en el área B, la verdad es que el poder viene de Cristo, como se muestra en A. Este poder de Cristo es algo que los líderes deben recibir, reflejar y buscar de forma continua, de ahí que se represente con un diagrama circular. Su estilo de liderazgo es un reflejo de su respuesta al poder que Cristo le ofrece (B). La mayoría de este capítulo se enfoca en B; sin embargo, es esencial que tomemos un momento para explorar la fuente de la fuerza del liderazgo para que no terminemos hablando con nosotros mismos.

En su discusión acerca del “liderazgo cristiano” Henri Nouwen reconoció que tanto A como B en la figura 2.3 deben ser tomados en cuenta cuando se mire el discurso y la conducta de los líderes cristianos. En la discusión del libro de Nouwen y el estudio bíblico de Filipenses 2, nos enfocaremos principalmente en la sección A de la figura 2.3.

*In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership* es un libro que resume una conferencia de Nouwen en 1989 a un grupo de líderes católicos en Washington, D.C. Nouwen se había mudado a Daybreak, una de las instituciones para personas con discapacidad mental conocida como comunidades L’Arche. La mudanza de Nouwen a Daybreak en Toronto, Canadá, vino tras una brillante carrera de enseñanza en Harvard, Yale, y Notre Dame.

Este libro de solo 81 páginas es corto pero poderoso. Se enfoca en una visión del liderazgo cristiano nutrido a través de una vida de oración, confesión, y

perdón en la comunidad. Nouwen (1989) se enfoca con habilidad en tres tentaciones contemporáneas de los líderes cristianos. Ser **relevantes**, ser **espectaculares**, y ser **poderosos**. La manera en que Nouwen analiza estos temas es a través de un análisis de la historia de la tentación de Jesús en el desierto (Mateo 4:1-11) y la historia del llamado pastoral de Pedro (Juan 21:15-19).

El liderazgo cristiano de acuerdo a Nouwen (1989), involucra el negarse a sí mismo y el ser vulnerable al poder de Dios. En concordancia con su estilo tradicional, Nouwen (1989) identifica tres “movimientos” en su libro:

- De Relevancia a Oración
- De Popularidad a Ministerio
- De Liderar a ser Liderado (pp. 13-65)

Nouwen (1989) nos recuerda que la primera tentación de Jesús fue aquella de ser relevante: De convertir las piedras en pan. Esto es lo que dice Nouwen acerca de dicha tentación:

El líder del futuro será aquel que se atreva a hacer de su irrelevancia en el mundo contemporáneo una vocación divina que le permita conseguir una solidaridad profunda con la angustia que existe bajo todo el brillo del éxito, para así poder traer la luz de Jesús a dicho lugar. (p. 22)

La “irrelevancia” está basada en una relación íntima y permanente con el Verbo encarnado, Jesús, y encontrar en Él la fuente de sus palabras, consejo, y guía. La “irrelevancia” de la que habla Nouwen, describe A en la figura 2.3.

¿Recuerda la segunda tentación de Jesús? Fue una tentación para hacer algo espectacular, algo que ganara el

aplauso de la gente, algo que enfatizara **B** en Figura 2.3. “déjate caer desde el templo y que los ángeles te atrapen y te lleven en sus brazos,” le dijo Satanás a Jesús. La disciplina necesaria para enfrentar este tipo de tentación es la disciplina de confesión y perdón. Nouwen (1989) nos recordó que en nuestra fuerza no podemos sanar, reconciliar, o dar vida a otros. Somos “heridos” que necesitan tanto cuidado como aquellos a quienes servimos. “El misterio del ministerio” dice Nouwen, “es que hemos elegido hacer de nuestro amor limitado y condicional, una puerta de entrada para el amor ilimitado e incondicional de Dios” (p. 44).

La disciplina requerida para sobreponerse a la tentación del “individualismo heroico” (o para mirar a **A** en vez de a **B**) es la confesión y el perdón. Individuos dispuestos a confesar su propio quebrantamiento y a pedir perdón de aquellos a quienes ministran. Hacer confesiones humildes a aquellos a quienes lideramos, ayuda al líder cristiano a vencer la tentación del “individualismo heroico.” “Los líderes cristianos son llamados a vivir la Encarnación, es decir, a vivir en sus propios cuerpos, pero también en el cuerpo corporativo de la comunidad y a descubrir allí la presencia del Espíritu Santo” (Nouwen, 1989, p. 48). En las comunidades de fe, “debemos rendirles cuentas, necesitamos su afecto y apoyo, y somos llamados a ministrar con todo nuestro ser, incluyendo nuestro propio quebranto” (p. 50).

La tercera tentación de Jesús fue la tentación del poder. “Te daré todos los reinos de este mundo en su esplendor,” le dijo Satanás a Jesús (nuevamente, énfasis en **B** de la Figura 2.3). ¿Será que se puede resistir esta tentación? Nouwen (1989) nos recordó que el poder es un sustituto para la dura tarea de “amar, un medio para ejercer control sobre la cruz, y ser un líder en vez de ser liderado” (p. 60). El poder, control, y el ser un líder son a

menudo intercambiables y, de acuerdo a Nouwen, esto afecta las relaciones saludables en la comunidad de fe.

De acuerdo a Nouwen (1989), Juan 21:18, "*alguien te llevará a donde no quieras ir*" es un mensaje central para los líderes cristianos que desean rendir el poder personal y seguir el camino humilde de Jesús. La habilidad y disposición para *ser liderado a donde no elegiríamos ir* es vital en este aspecto.

Nouwen (1989) desafió a los líderes cristianos para pensar teológicamente acerca de la práctica del liderazgo, el pensar y liderar de acuerdo a la mente de Cristo. Los líderes cristianos piensan, hablan, y actúan en el nombre de Jesús.

Los líderes cristianos del futuro deben ser teólogos, personas que conozcan el corazón de Dios y que sean entrenados, a través de oración, estudio, y análisis cuidadoso, para manifestar el evento divino de la obra salvífica de Dios en medio de los eventos, aparentemente aleatorios, de su tiempo (p. 68).

Nouwen (1989) dijo acerca del liderazgo con la mente de Cristo, que es un liderazgo teológico, una formación espiritual profunda que involucra al ser entero: cuerpo, mente, y espíritu. Nouwen nos pidió que nos traslademos de un liderazgo construido en la base del poder personal, a un liderazgo en el que podamos discernir de manera crítica la dirección hacia la que Dios nos está guiando a nosotros y a la gente a quien lideramos (p. 72). Es decir que debemos tener un enfoque en **A**. ¿Será que estamos dispuestos a ser liderados "adonde no queremos ir?" (Juan 21:18)

En el libro, *Daring Greatly*, Brene Brown (2012) habla con autoridad acerca del coraje necesario para ser vulnerable, y de cómo esta vulnerabilidad cambia la manera en que vivimos y lideramos. En vez de quedarnos en la banca, meditando en nuestro resentimiento, ella nos anima a “mostrarnos,” a dar todo de nuestra parte para ser oídos y vistos. Para Brown esto es vulnerabilidad y “atreimiento.” Se trata de “hablar la verdad en amor” sin saber cómo otros van a recibir nuestras palabras o a responder a ellas.

En 1999 durante un año sabático de investigación en Yale University Divinity School, tuve acceso completo a la obra de Henri Nouwen, incluyendo sus conferencias, artículos, y libros. Al observar dichos documentos se me hizo más y más aparente que enfocarse en el Dios Trino es un indicador de cambio personal e impacto externo. Supe que tenía que revitalizar mi búsqueda para llegar a ser a la imagen de Cristo.

Mientras usted lee *este* libro, quiero animarle a que tenga un diario en el que pueda escribir pensamientos que le vengan a la mente mientras estudia los “indicadores” que se presentan en la introducción del libro. Preste atención, en especial, a los pasajes bíblicos que se convierten en “piedras angulares” a medida que usted busca el liderar al Pueblo de Dios de manera fiel y decisiva. Empiece con algunos pasajes que son esenciales para su llamado al liderazgo en la comunidad de fe; pasajes como estos:

*“Busquen primeramente el reino de Dios y su justicia, y todas estas cosas les serán añadidas.” Mateo 6:33*

*“Hablamos, no con las palabras que enseña la sabiduría humana sino con las que enseña el Espíritu.” I Corintios 2:13*

*“Tenemos la mente de Cristo.” I Corintios 2:16b*

*“Tenemos este tesoro en vasijas de barro para que se vea que tan sublime poder viene de Dios y no de nosotros.”*

*II Corintios 4:7*

*“De ahora en adelante no consideramos a nadie según criterios meramente humanos.” II Corintios 5:16a*

*“Al vivir la verdad con amor, creceremos hasta ser en todo como aquel que es la cabeza, es decir, Cristo.” Efesios 4:15*

*“Eviten toda conversación obscena. Por el contrario, que sus palabras contribuyan a la necesaria edificación y sean de bendición para quienes escuchan.” Efesios 4:29*

Hemos explorado la relación entre la PASIÓN por el liderazgo decisivo y el IMPERATIVO del mismo en las comunidades en las que servimos. El poder para los líderes siervos tiene raíz en la búsqueda del relacionarse con otros con la “mente de Cristo” (I Corintios 2:16b).

La búsqueda del llegar a ser a la imagen de Cristo nos permite hablar la verdad en amor cada vez más clara y consistentemente si la “mente de Cristo” está en nosotros cuando nos comunicamos con otros en las comunidades de fe. Ahora nos enfocaremos en la meta del ministerio al que todos hemos sido llamados y también en aquellos que se nos unen en el ministerio como Cuerpo de Cristo, Pueblo de Dios, y comunidad del Espíritu.

**HACIENDO CONTACTO**  
**Virginia Satir (1976)**

Creo que el mejor regalo  
Que podría recibir De cualquier persona  
Es ser vista por ella, Escuchada por ella  
Entendida y Tocada por ella.  
El mejor regalo Que puedo dar es  
Ver, escuchar, entender,  
Y tocar A otra persona  
Cuando esto pasa,  
Siento que hemos hecho contacto. (p. 1)



---

## **TERCER INDICADOR**

**LA META DEL  
LIDERAZGO DECISIVO  
ES PREPARAR  
DE MANERA EFECTIVA  
AL CUERPO DE CRISTO,  
PUEBLO DE DIOS,  
PARA EL MINISTERIO  
Y LA MISIÓN.**

## Capítulo Tres

### **TERCER INDICADOR: LA META DEL LIDERAZGO DECISIVO ES PREPARAR DE MANERA EFECTIVA AL CUERPO DE CRISTO, PUEBLO DE DIOS, PARA EL MINISTERIO Y LA MISIÓN.**

*“El ministerio cristiano es un ministerio compartido con cada creyente, sirviendo y apoyándose unos a otros, usando los dones dados por el Espíritu Santo para estimular el crecimiento personal y corporativo, y la reconciliación tanto en la iglesia como en el mundo.”*

Edward LeBron Fairbanks

El propósito del liderazgo de servicio es *formar* discípulos y líderes a la imagen de Cristo en la congregación local, universidad, u organización ministerial. Esta visión es la pasión que tenemos hacia la gente de Dios a quienes servimos, tal como discutimos en el primer indicador. *Cómo* lideramos, enseñamos, y predicamos para ayudar a otros a realizar su llamado a ser como Cristo es el desafío en el que nos enfocaremos en este capítulo.

Modelar, o convertirse en un ejemplo a seguir, era parte esencial de la enseñanza dada en el primer siglo para el discipulado: *“Lo que me has oído decir en presencia de muchos testigos, encomiéndalo a creyentes dignos de confianza, que a su vez estén capacitados para enseñar a otros”* (II Timoteo 2:2).

Leí el libro *Servant Leadership* por Robert Greenleaf poco después de su publicación en 1977. Greenleaf era Director Administrativo de investigación para AT&T. Yo acababa de empezar mi primera labor administrativa y de enseñanza en educación superior cristiana. Este libro tuvo gran impacto en mi vida.

El segundo capítulo de *Servant Leadership* (1977) se enfoca en “la institución como servicio” Greenleaf (2002) dice:

...el cuidar por las personas, tanto los más capaces como los incapaces, es la roca sobre la que una buena sociedad se construye. Hasta tiempos recientes el cuidar de otros era una obra de persona a persona. Hoy en día se realiza a través de las instituciones. Las instituciones son complejas, poderosas, impersonales, y a veces incompetentes y corruptas. Si hemos de construir una mejor sociedad, una que sea más justa y amorosa, una que provea una mayor oportunidad creativa para su gente, entonces el trayecto más obvio es *incrementar la capacidad para servir* y el *desempeño como siervo* de las instituciones existentes a través de las fuerzas generativas que existen en ellas. (p. 96)

Si los creyentes en Jesucristo se comprometen a un estilo de vida de ministerio y misión, entonces las organizaciones sin fines de lucro, las organizaciones ministeriales, las universidades, y las congregaciones locales deben, para usar las palabras de Greenleaf (1977), “*incrementar la capacidad para servir y su desempeño como siervos*” (p. 96). Dicha mejoría sólo podrá suceder si los líderes organizacionales, pastores, miembros de junta, profesores, líderes, voluntarios, y otros que hacen parte de la comunidad *modelan un estilo de vida de servicio*.

¿Cómo podemos como miembros de la iglesia local u organización ministerial ser un ejemplo de un estilo de vida de transformación para aquellos que nos lideran y aquellos a quienes lideramos? ¿Cómo podemos enseñar la necesidad de cambiar valores, prioridades, compromisos, cualidades del carácter, y un entendimiento de que la transformación es un compromiso de toda la vida? ¿Cómo podemos comunicarnos con otros para que la fe cristiana sea presentada no como una creencia intelectual que debe ser aprendida, sino como una vida que debe ser vivida? ¿Cómo podemos vivir juntos en una comunidad de fe para que podamos, como dijo Greenleaf (1977) “cuidar por las personas, tanto los más capaces como los incapaces” (p. 96) identificando así a los miembros de la comunidad de fe y a la iglesia local como una institución que ofrece cuidado?

Efesios 4:11-16 presenta este tipo de modelo a seguir. El pasaje presenta el contexto, la tarea, meta, dinámica, y propósito para que como líderes cristianos en nuestra pasión logremos equipar a la gente que lideramos para un estilo de vida de servicio.

**El contexto...** es "el Pueblo de Dios" (Efesios 4:11-12). El elemento clave es la participación.

Ya que todos los cristianos están llamados a servir a otros en el nombre de Jesús, todos los cristianos son llamados también a preparar a otros para ese estilo de vida de servicio. El aprender no se limita a ser estudiantes en el salón de clase. Más bien, permea todos los distintos roles y responsabilidades a las que nos comprometemos. Todos estamos en un peregrinaje espiritual y estamos en el proceso de llegar a ser lo que Dios el Padre, Creador, y Redentor tiene como visión para nosotros.

**La tarea...** es "preparar al Pueblo de Dios" (Efesios 4:12). El elemento clave es la formación.

La formación cristiana, o la preparación del Pueblo de Dios, consiste en capacitar al individuo para crecer a la imagen del Hijo de Dios. De tal manera que se requiere familiaridad con la tradición cristiana, sensibilidad hacia la comunidad, entendimiento de asuntos nacionales y mundiales, continuo desarrollo de una fe personal, conocimiento de pasajes bíblicos esenciales, incremento en competitividad en cuanto a habilidades vocacionales, una filosofía de vida madura, una perspectiva global, y crecimiento en comunidad.

“La formación espiritual es el proceso de ser hecho a la imagen de Cristo para el beneficio de otros” (Mulholland, 1993, p.15). Necesitamos una guía para el desarrollo de un estilo de vida de devoción hacia Cristo, mientras cuidamos del mundo, nutrimos nuestras propias vidas espirituales, desarrollamos cualidades personales, e inculcamos valores por los cuales vivir y morir.

**La meta...** es "la obra del servicio" (Efesios 4:12). El elemento clave es la expresión.

Nuestra “obra de servicio,” o misión, es una función y expresión del Pueblo de Dios. Nuestra meta es preparar al Pueblo de Dios para participar en esta misión de proclamar el reino de Dios, de nutrir al pueblo de Dios, y de servir a la comunidad entera. Debemos ser cautivos de esta visión. En un ambiente universitario, esto significa ir más allá del servicio *por* los estudiantes y *a* los estudiantes, para llegar a servir *con* los estudiantes y *a través de* los estudiantes. Lo mismo puede decirse de organizaciones ministeriales, organizaciones sin fines de lucro, y todos aquellos que identifiquen a la comunidad de fe local como su iglesia.

**La dinámica...** es el "amor en el Cuerpo de Cristo" (Efesios 4:15-16). El elemento clave es la interacción.

La interacción se define como la intimidad relacional entre miembros del Cuerpo de Cristo. En cada pasaje del Nuevo Testamento en el que se discute el Cuerpo de Cristo, hay un contexto relacional en que este tipo de nutrimiento recíproco ocurre. La mera transmisión de información no produce un siervo de Cristo. La confianza debe ser explicada y demostrada en un contexto de relación íntima. El amor y la confianza nos liberan para revelarnos hacia otros. El modelar, y no el adoctrinar, es el método para el liderazgo capaz de cambiar un estilo de vida.

**El propósito...** es la transformación para "una humanidad perfecta" (Efesios 4:13). El elemento clave es la semejanza de Cristo.

El propósito del liderazgo cristiano es, a través de la gracia, *el participar con Dios en la reconciliación y la transformación de la humanidad*, para que los santos puedan ser equipados para un ministerio a la imagen de Cristo, en servicio a otros, y cumpliendo con su responsabilidad vocacional. Un estilo de vida de santidad se enfoca en la transformación progresiva del cristiano hacia el carácter, valores, motivaciones, actitudes, y entendimiento, propios de Dios mismo.

## El Método Primario para la Enseñanza Transformadora

El método primario para la enseñanza transformadora es, de acuerdo a mi opinión, el ser un modelo o “ejemplificar.” Nuestro reto es poder nutrir de manera *intencional* a aquellos a quienes lideramos para la misión y realización ministerial en medio de *su* familia, trabajos, y el resto de sus compromisos propios.

En otras palabras, ¿cómo podemos determinar si hemos sido exitosos en nuestra enseñanza y comisión de liderazgo para preparar a *otros* para *su* ministerio y su misión? ¿Cuál es la definición de éxito que usó Jesús?

En términos generales, empezamos a responder preguntas como estas en el momento en que nos visualizamos a nosotros mismos como siervos-motivando, equipando, y capacitando a otros para que sirvan en el nombre de Jesús. Queremos que aquellos por quienes somos responsables vean en nosotros un *espíritu de servicio* comprometido a motivar, equipar, y capacitar a *otros* en el nombre de Jesús (Efesios 4:12b-13). Dicho logro es esencial para todo aquel que desee ser un líder cristiano.

Equipar a aquellos por quienes somos responsables (Efesios 4:12) significa que preparamos a otros para que a su vez se reproduzcan en la obra a la que fueron llamados (véase II Timoteo 2:2). Los equipamos de tal manera que los *estudiantes* puedan llegar a ser maestros, pastores, profesores, o mentores. La preocupación principal es que cada creyente participe en el ministerio de reconciliación en la manera en que Dios le ha dado dones, le ha llamado, y le ha ubicado.

¿Cómo se puede enseñar tal estilo de vida? La manera de enseñar un estilo de vida es a través de la *imitación*. Lucas 6:40 nos desafía, "...todo el que haya completado su aprendizaje, a lo sumo llega al nivel de su maestro." La idea de modelar es que los profesores y líderes lleguen a crear un ambiente de aprendizaje en el que exhibe lo que enseña con palabras y con acciones en la práctica. "Ejemplificar" implica una cercanía emocional entre el líder y el liderado dentro del cuerpo de Cristo. Tómese un momento para reflexionar en las siguientes amonestaciones paulinas:

- *"Imítense como yo imito a Cristo"*  
(I Corintios 11:1).
- *"Sigan mi ejemplo"* (II Tesalonicenses 3:7).
- *"Pongan en práctica lo que de mí han aprendido..."*  
(Filipenses 4:9).
- *"Y lo hicimos así, no porque no tuviéramos derecho a tal ayuda, sino para darles buen ejemplo"*  
(II Tesalonicenses 3:9).

*Él mismo constituyó a unos... pastores y maestros, a fin de capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio, para edificar el cuerpo de Cristo. De este modo, todos llegaremos... a una humanidad perfecta que se conforme a la plena estatura de Cristo... al vivir la verdad con amor, creceremos hasta ser en todo como aquel que es la cabeza. (Efesios 4:11-16)*

El pasaje de Efesios nos ayuda a dar atención a nuestra principal temática: ¿Cómo podemos enseñar y liderar para que la fe cristiana sea experimentada no como "creencia intelectual" que debe aprenderse, sino como *vida* que debe ser vivida y compartida? Podemos enseñar a

otros a que *sepan*, pero ¿cómo les enseñamos a vivir un estilo de vida cristiano y a liderar de manera cristiana? Las respuestas a esta y otras preguntas vienen cuando entendemos que nuestra tarea es el “equipar a los creyentes,” de esta manera, la meta de nuestro trabajo es “servir o ministrar a través de los creyentes;” y el método es “modelar, o tener cercanía emocional entre el líder y el liderado en el cuerpo de Cristo.”

## Primero lo Primero

Antes de seguir hablando acerca de equipar a otros, detengámonos por un momento para repasar y discutir acerca de la meta suprema de Dios, el propósito general que Él tiene para sus hijos. Necesitamos tener claridad acerca de estos conceptos en nuestras propias vidas y en las vidas de la gente a la que servimos antes de poder enfocarnos en la preparación de otros para el ministerio y la misión.

La visión de Dios para *nosotros* es que seamos hombres o mujeres de carácter bueno y piadoso. “¿*Qué tipo de persona debe ser usted?*” es la pregunta implícita de Pedro en su epístola. De inmediato responde, vivan “como Dios manda, siguiendo una conducta intachable” (II Pedro 3:11-12 NVI).

“Si me ocupo de cuidar mi carácter, mi reputación se cuidará a sí misma.” D.L. Moody  
([www.goodreads.com/author/quotes/5083573.D.L.Moody](http://www.goodreads.com/author/quotes/5083573.D.L.Moody))

El carácter no es lo mismo que la reputación. La reputación es lo que se supone que usted debe ser; el carácter es lo que usted verdaderamente es.

El carácter es importante. El carácter es lo que usted es cuando no hay nadie a su alrededor. El carácter es lo que somos cuando hay presión en nuestras vidas. El carácter proviene de los valores esenciales sobre los que construimos nuestras vidas. Su reputación se construye en un momento, su carácter se construye durante toda la vida.

El carácter cristiano es la brújula moral a través de la que guiamos nuestras vidas y lideramos a la comunidad de fe en ministerio y en misión.

El carácter resume lo que más queremos que nuestros hijos hereden de nosotros y es la fuente y fundamento de nuestras acciones externas. De tal manera que las *cualidades* del carácter cristiano deben ser nuestra meta de continuo.

Frecuentemente me pregunto: ¿Será que la gente ve en nosotros las cualidades del carácter presentado en II Pedro 1:5-7? El apóstol menciona las cualidades de fe, bondad, conocimiento (o discernimiento), dominio propio, perseverancia, piedad, amabilidad fraternal, y amor. Temo que a veces la gente ve exactamente lo contrario, una lengua cínica, un espíritu crítico, una actitud negativa, un comportamiento orgulloso, manipulación, mentira, engaño, e inmoralidad.

Si no guardamos nuestros pensamientos y nuestro espíritu, estas actitudes y comportamientos negativos nos tragarán vivos. Quizás en nuestra universidad, organización ministerial, o iglesia local, todavía no hemos escapado de la tentación del cinismo, el negativismo, y la creencia de que somos superiores.

La Biblia señala el tipo de virtudes que deben ser buscadas con pasión si en verdad queremos ser hombres o

mujeres de carácter bueno y piadoso... que viven “como Dios manda” (II Pedro 3:11-12). La lista de Pablo en Efesios 4:2 incluye humildad, gentileza, paciencia, y amabilidad. Miqueas, el profeta del Antiguo Testamento dijo, “Ya se te ha dicho lo que de ti espera el Señor: Practicar la justicia, amar la misericordia, y humillarte ante tu Dios” (Miqueas 6:8). El liderazgo se trata de quién es usted, no de su posición o su función.

La idea del carácter tiene implicaciones poderosas para los líderes cristianos. Por ejemplo, como líderes tenemos la responsabilidad de ser modelos ejemplares que ayuden a construir el carácter. Si lo que hago en el ministerio no surge de quien “soy” en Cristo, entonces aquellos a quienes lideramos podrán ver el gran divorcio que hay entre ambos. Nuestra responsabilidad es ser un modelo de ese tipo de espíritu para nuestros colegas. Y esto debe ocurrir a través del proceso de formar líderes decisivos que merezcan servir.

El modelar es el proceso fundamental a través del cual los líderes “pasan” las virtudes y valores esenciales del carácter que otros líderes van a necesitar. Estas virtudes en nuestras vidas como líderes, o también la falta de ellas, van a confirmar o a negar en otros todo aquello que les enseñamos acerca del ministerio y de la misión.

**La visión de Dios para *nosotros* es que seamos hombres o mujeres de carácter bueno y piadoso... individuos que vivan vidas santas y piadosas.**

II Pedro 1:3, dice, “*Su divino poder, al darnos el conocimiento de aquel que nos llamó por su propia gloria y potencia, nos ha concedido todas las cosas que necesitamos para vivir como Dios manda.*” Por otro lado, el versículo 5 nos desafía a hacer un esfuerzo para añadir a nuestra fe todas esas virtudes. Es decir que las virtudes del carácter que

Pedro identifica surgen de una vida que ha sido salvada exclusivamente por la gracia de Dios a través de fe en Jesucristo, quien nos ha llamado a una vida de santidad.

Y, aun así, estas cualidades de la vida santa deben ser *fortalecidas, cultivadas, y desarrolladas* a través de nuestras vidas y en las vidas de aquellos a quienes lideramos, si en verdad queremos llegar a ser a la imagen de Cristo. La formación del carácter cristiano ocurre a través de toda la vida y se moldea a través de nuestra respuesta a los mandatos bíblicos, la enseñanza, y también el proceso de quebrantamiento y la oración.

He descubierto una relación dolorosa pero fascinante entre el quebranto y el desarrollo del carácter. En las situaciones de conflicto de la vida, debo continuamente preguntarme: ¿Qué me quiere enseñar Dios acerca de *mi* carácter a través de *esta* circunstancia o a través de este encuentro... en el hogar, el trabajo, o la iglesia?

¿Ha escuchado esta canción basada en el mensaje de Pablo en II Corintios 12:9?

*Su fuerza es perfecta cuando nuestra fuerza se agota,  
Él nos llevará cuando ya no podamos continuar;  
En su poder, el débil se hace fuerte;  
Su fuerza es perfecta, su fuerza es perfecta.*

Siete preguntas me han ayudado a través de una vida entera en la búsqueda del desarrollo del carácter cristiano. Quizá, también puedan ayudarle a usted para equipar a aquellos por quienes es responsable.

1. ¿Esta acción me va a fortalecer espiritualmente?

2. ¿Me gustaría que mi cónyuge, mis hijos, o mi mejor amigo imite esta acción?
3. ¿Será que esta acción viola un principio bíblico?
4. ¿Será que esta acción fortalece al cuerpo de Cristo?
5. ¿Será que un amigo no creyente se acercará a Cristo y a la fe cristiana al ver mi comportamiento?
6. ¿Será que mis actitudes negativas afectan a otras personas?
7. Si así es, ¿qué voy a hacer para cambiar este tipo de comportamiento en mi vida?

Maxwell y Dorman (1997), en *Becoming a Person of Influence*, dicen, “muchos logran éxito pasajero por lo que hacen, pero pocos logran éxito permanente por lo que son” (p. 40). La formación del carácter cristiano es un proceso que transforma la vida y que es nutrido principalmente por las disciplinas espirituales de confesión, silencio, oración, los desafíos y pruebas de nuestra fe, y que se hace efectivo en nuestras vidas solamente a través de la gracia y fortaleza divinas.

El desarrollo de un carácter piadoso empieza en la obra transformadora de Dios en nuestras vidas a través del nuevo nacimiento. En Juan 3:1-8, Nicodemo básicamente le pregunta a Jesús. “¿Cómo puedo iniciar esta búsqueda por un carácter y una vida ‘buena y piadosa?’”

Nicodemo tenía una reputación excelente. Pertenecía al grupo religioso más estricto de su época. Era fiel cumplidor de la ley. Ayunaba y oraba con regularidad.

Pagaba el diezmo y era miembro del Sanedrín. Era uno de los 70 líderes que gobernaban la vida religiosa y social de la gente. Tenía autoridad y prestigio, era educado y respetado en toda la comunidad.

Jesús le dijo, *“debes nacer de nuevo”* (Juan 3:3). Cuando una persona nace de nuevo, dicho nacimiento sucede a través del Espíritu de Dios. Nacemos a las verdades espirituales. Recibimos una nueva naturaleza. Como hijos de Dios, tomamos parte en su santidad. Un cambio radical de conducta y carácter ocurre en nosotros.

II Corintios 5:17 dice, *“si alguno está en Cristo, es una nueva creación. ¡Lo viejo ha pasado, ha llegado ya lo nuevo!”* Es mucho más que poner remiendos o mera transformación externa. Es una transformación interna y de carácter moral.

La Biblia dice que Nicodemo quedó anonadado (Jun 3:9-12; 16-21). El nuevo nacimiento o la nueva vida en Cristo, es un misterio porque es un milagro de Dios. *“en Cristo, Dios estaba reconciliando al mundo consigo mismo”* (II Corintios 5:19). Cristo tomó nuestro pecado sobre sí mismo y murió en nuestro lugar. Tomó la iniciativa e hizo con nosotros lo que nosotros no hubiéramos podido haber hecho por nuestra cuenta.

Así que la verdadera pregunta es: ¿cómo vamos a responder a lo que Dios ha hecho por nosotros? O bien respondemos con una fe radical, o bien actuamos con incredulidad.

¿Estamos viviendo por nuestra reputación, o tenemos convicción de un nuevo nacimiento a través del Espíritu de Dios? ¿Se ha formado el carácter de Cristo en nosotros y estamos creciendo y madurando en la imagen de Cristo? Si no, le quiero animar a que confiese que usted

quiere que la vida de Cristo, el carácter divino, se forme en su propia vida. Acuérdesse, primero lo primero.

**Médite en esta pregunta:  
Cuando terminemos con nuestra asignación ministerial, ¿se nos recordará más por nuestro carácter o por nuestra reputación?**

Pedro se afianza sin lugar a dudas en el lado del carácter piadoso y la vida santa. ¿Por qué? Para que podamos ser efectivos y productivos en el ministerio, la misión de vida, y el liderazgo que cuenta para la eternidad.

Durante mis primeros años en Mount Vernon Nazarene University me pareció importante forjar una declaración de misión y visión que atendiera a dos preocupaciones mías, a nivel personal (incluyendo a mi familia), y a nivel profesional (incluyendo mi asignación en esta universidad).

Mi misión y visión es ser un modelo ejemplar cristiano y un líder para mi familia primeramente y subsecuentemente a la comunidad de Mount Vernon Nazarene University en el contexto del liderazgo de servicio y visionario.

Prestaré atención a las necesidades financieras de mi familia, incluyendo jubilación, y me mantendré en buena condición física y emocional para así funcionar con la máxima eficacia posible. Soy un profesional en crecimiento que le da tiempo prioritario a la planeación estratégica para la institución en la que sirvo.

En este contexto, voy a capacitar y energizar a mi familia, amigos, y colegas para que den lo mejor de

sí en sus roles y asignaciones específicas. Todas mis actividades surgen y operan desde el trasfondo de mi llamado pastoral como aquel que se ve a sí mismo primeramente como un seguidor de Jesús que articula, modela, y se compromete a su vida y enseñanzas.

A medida que me aproximo al tiempo de mi retiro del ministerio vocacional activo a tiempo completo, he revisado mi declaración de misión y visión así:

Quiero que mis años de ‘vejez’ se caractericen por una fe que madura, una familia que se nutre, crecimiento personal, desarrollo profesional, mentoría de líderes, amistades que se cultivan, compasión hacia los menos favorecidos, y legado a una nueva generación de creyentes, particularmente a través de la escritura, de todo aquello que yo mismo he recibido en algún momento.

En una hoja de papel con una línea dibujada en el medio para representar su vida, designe el “flujo” de su vida (los altos y los bajos), para así reflexionar acerca de la “línea de tiempo” de su vida. Comparta con otras personas los momentos cúspide de la línea, ¿cómo ocurrieron y por qué? Haga lo mismo con los momentos más bajos.

Si tiene el tiempo, haga este ejercicio pensando en la iglesia o el grupo en el que sirve actualmente como líder. ¿Cuáles fueron los momentos altos? ¿Los bajos? ¿Por qué?

---

---

¿Qué lecciones emergen acerca de la reconciliación y la transformación, la esperanza y el carácter, el ministerio y la misión? Recuerde, primero lo primero.

---

---

## El Líder como Catalizador en la Transformación de una Comunidad de Fe

Muchos de los conceptos que hemos discutido hasta ahora en el libro son disciplinas espirituales o lecciones que el Espíritu Santo nos ha enseñado. Las funciones de un líder espiritual (Figura 3.1) sirven como catalizador en la facilitación de la transformación congregacional para el ministerio y la misión. Las funciones del liderazgo, (a) Soñar y planear; (b) Organizar y administrar; (c) motivar e inspirar; y (d) Evaluar y dar ánimo, son habilidades que todos podemos aprender y fortalecer. Ninguno de nosotros tiene la misma fortaleza en todas las cuatro funciones. Necesitamos escuchar a aquellos que son distintos de nosotros pero que tienen fortalezas de liderazgo y dones que nosotros no poseemos.

Como líderes espirituales nuestra primera prioridad es adorar a Dios y buscar con devoción su sabiduría y guía. Sólo tras haber hecho esto, empezamos a soñar y a planificar.

Las *tareas específicas* de la planificación incluyen el clarificar nuestro ministerio y misión, el *evaluar* las necesidades, determinar los programas, y el establecer metas. Aquí hay algunas *preguntas* para realizar:

- ¿Quiénes somos?
- ¿En dónde estamos?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Por qué?

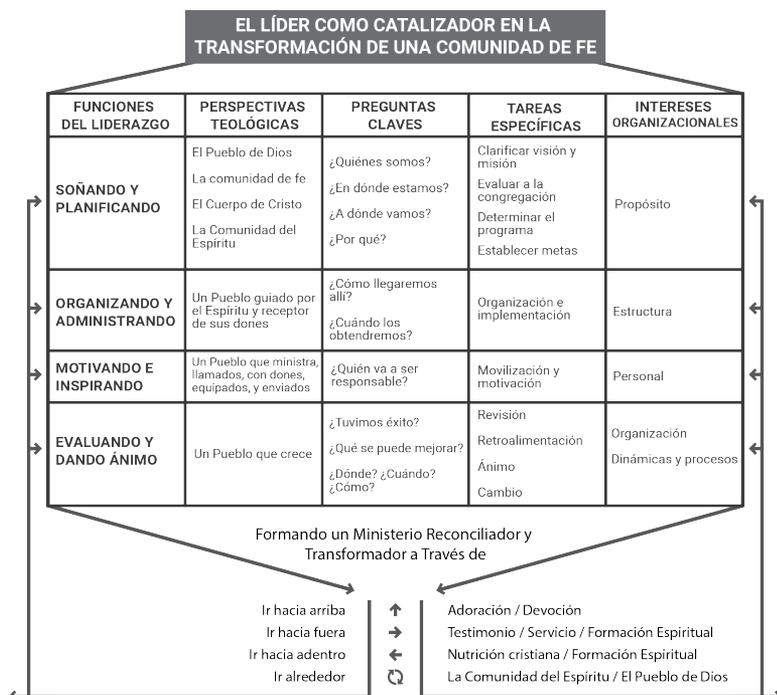


Figura 3.1. El Líder como Catalizador en la Transformación de una Comunidad de Fe. © E.L. Fairbanks

Los sueños son, con frecuencia, prerequisites de la visión. Sueño con grandeza, sueño con inspiración divina. Debemos hacer aquello que no pensamos que podamos hacer. Bienaventurados los que sueñan con grandeza, y aquellos que están dispuestos a pagar el precio para hacer de sus sueños realidad.

Tener una visión clara y clarificar nuestra misión nos ayuda también a establecer metas apropiadas. Además, también nos ayuda a explicar el propósito a aquellos con quienes estaremos trabajando. Desde una perspectiva teológica, logramos ver a aquellos con quienes trabajamos como el Pueblo de Dios, la Comunidad de Fe, el Cuerpo de Cristo, la Comunidad del Espíritu, la gente

liderada por el Espíritu y llena del mismo, la gente que ministra, llamados, dotados, entrenados, y enviados; una gente que crece continuamente.

Una vez que la visión se ha clarificado y la misión se ha establecido, es importante organizar el proceso. La tarea es implementar la visión. Las preguntas para hacer son: ¿Cómo llegamos hasta ahí? Y ¿cuándo llegaremos allí? Póngale una fecha límite a cada parte del proceso. Usted tendrá mucha más probabilidad de completar su meta si hay una fecha junto a ella. El organizar las metas y determinar cuándo deben ser completadas le dará un mapa o una estructura a su proceso. Le ayudará a usted y a su congregación a mantenerse en curso.

Una responsabilidad del liderazgo de la que nos olvidamos con frecuencia es aquella de ser un buen motivador. La tarea es movilizar a nuestra congregación para que cumplan con las metas acordadas. Determine quién será responsable de cada parte del proceso o planeación. La motivación es mucho más que el generar entusiasmo y respaldo de la gente a la que servimos. Más bien se trata de entrenarles y darles las herramientas para el trabajo en la misión. El motivar a otros es esencial. El trabajo que Dios nos ha encomendado es demasiado grande para poder hacerlo por nuestra cuenta. Necesitamos ayudar a que otros reconozcan su llamado y sus dones, así como también entrenarlos para participar activamente.

Otro requisito del liderazgo es el ser un evaluador efectivo. Esto abarca el revisar el proceso; recolectar retroalimentación; e incluso cambiar el proceso, estructura, o fecha límite, si estos cambios ayudan a que se completen las metas. La fuerza motivadora es el optimismo. Evaluando dónde estamos y cómo nos va, podemos celebrar nuestros éxitos a medida que logramos metas

intermedias. El evaluar también nos permite hacer marcar un precedente contra el cual comparar cuando iniciemos otros programas, procesos, y puntos de referencia.

## **Equipando a Otros para un Entrenamiento de Discipulado de por Vida**

¿Qué es discipulado, y cómo se relaciona el discipulado a la misión y el ministerio de todo creyente en Cristo? El Dr. Dean Blevins fue uno de los autores del libro, *Discovering Discipleship* (2010), un gran recurso para el discipulado y las dinámicas de la educación cristiana.

Blevins (2015) cree que el “discipulado” define nuestro caminar diario con Jesucristo anclado en la gracia divina con Cristo como nuestra guía y el Espíritu Santo como nuestro apoyo. Él describe discipulado como una jornada tanto individual como parte de la comunidad de fe. El discipulado nos “forma a la imagen de Cristo, nos desafía a discernir la voluntad de Dios para la iglesia y para el mundo, y nos llama al compromiso misional en el mundo” (p. 8). Este “proceso de formar, buscar, y servir nos lleva a la obediencia, el entendimiento, y la dedicación al reino de Dios, tal como fue manifestado en la enseñanza y ministerio de Jesús” (pp.8-9).

En esencia, entrenar para el discipulado es ayudar a que la gente crezca en madurez espiritual para llegar a ser más como Cristo (II Corintios 3:18). Si como líderes decisivos y fieles en las comunidades de fe, necesitamos hacer discípulos, entonces, ¿cuál es nuestro proceso para formarlos? ¿Tenemos una visión para discipular a los cristianos con quienes servimos y a quienes servimos? (Efesios 4:7-16)

La Figura 3.1 presenta el rol catalítico del pastor-líder en formar una comunidad reconciliadora y transformadora a través del “ir hacia arriba” por medio de la oración y la devoción; el “ir hacia afuera” a través del testimonio, servicio, o evangelismo; el “ir hacia adentro” a través de la formación cristiana y disciplina espiritual; y el “ir alrededor” a través del compañerismo y la comunidad en el Cuerpo de Cristo, el Pueblo de Dios. Esta es la perspectiva amplia y la gran tarea del entrenamiento en discipulado. Es nuestra visión. Es una representación del tipo de creyentes que queremos formar.

Un componente vital del soñar y planear es el revisar los planes y programas que han sido diseñados para equipar a otros para el ministerio y la misión. Busque recursos que le asistan para cumplir su meta. Empiece a identificar modelos que sean compatibles con su iglesia local, organización ministerial, o universidad.

Visite sitios web denominacionales para encontrar programas de discipulado. Personalmente, me gusta la publicación, *Nazarene Essentials: Who We Are – What We Believe*, publicada por la Iglesia del Nazareno y editada por el Dr. Frank Moore (2015). Este talentoso editor discute los artículos de fe y los valores esenciales de la denominación además de proveer una explicación básica de teología Wesleyana.

También hay aplicaciones móviles para guiar a individuos y grupos a través de estudios bíblicos bien sea en libros o temáticas de la Biblia. Una de las aplicaciones móviles más útiles es YouVersion. Varias versiones de la Biblia se ofrecen a sus usuarios. Además, la aplicación contiene numerosos programas y planes de lectura bíblicos para tener acceso a todos los libros bíblicos, a temas específicos, e incluso a distintas temporadas del calendario litúrgico.

Algunas compañías se especializan en proveer programas específicos de discipulado con materiales disponibles para formar a su comunidad de fe para misión y ministerio efectivos. Estas compañías son serias acerca de proveer a los individuos y a las iglesias con recursos de discipulado de grupos pequeños y recursos para la misión.

Tampoco debemos olvidar a las universidades, seminarios, e instituciones de educación superior cristianas. Con frecuencia dichas instituciones proveen cursos cortos online, programas académicos, clases, y también estudios teológicos y bíblicos.

Las regiones Mesoamérica y Sudamérica de la Iglesia del Nazareno, lideradas por los directores regionales, Dr. Carlos Sáenz, y Dr. Christian Sarmiento, en conjunto con sus coordinadores de educación regional, Dr. Rubén Fernández y Dr. Jorge Julca, han desarrollado lo que es, en mi opinión, uno de los mejores programas de entrenamiento en la Iglesia del Nazareno. Su programa, Discipulado de por Vida, provee programas de entrenamiento para toda la región y para distintas generaciones, tanto para nuevos creyentes como para líderes en crecimiento, con estudios bíblicos y teológicos desde un nivel básico hasta un nivel doctoral.

Estos son los cinco niveles que las regiones de Mesoamérica y Sudamérica proveen en su entrenamiento para el discipulado

Nivel A: Pre-conversión a evangelismo

Nivel B: Bautismo a membresía eclesial

Nivel C: Santificación, Viviendo la Vida  
Cristiana, y crecimiento en santidad

Nivel D: Desarrollo ministerial y Escuela de Liderazgo

Nivel E: Educación Ministerial Profesional y Carreras en educación teológica.

Además de guías de discipulado y clases para los creyentes en las iglesias locales, estas Regiones ofrecen programas académicos de Bachillerato y también Licenciatura en Teología. Además, también proveen un diplomado en enseñanza teológica. Las Regiones entrenan a pastores-profesores para que enseñen en sus programas de educación descentralizados. Un programa de maestría y uno de doctorado también están disponibles a través de los seminarios regionales.

Pensando en el futuro, la región Sudamérica creó un “Instituto Wesleyano de Identidad Nazarena,” un punto de encuentro inter-generacional a través del cual preservar la herencia teológica Wesleyana. La meta de este programa de discipulado completo y substancial es “formar a una nueva generación de ministros cristianos en Sudamérica.”

La Dra. Mónica Mastronardi de Fernández, editora general del programa de discipulado “ABCDE” en la Región Mesoamérica, ha escrito excelentes materiales para usar en cada nivel del modelo de entrenamiento. La serie “ABCDE” empieza en la iglesia local. La editora general de la serie, junto a los líderes regionales y a los pastores de la iglesia local, están convencidos de que todo cristiano en toda congregación debe ser entrenado y capacitado en los conceptos básicos del discipulado cristiano. El programa contiene un gran número de cursos y recursos muy útiles para su propósito.

Quizá usted esté pensando que el alcance y profundidad de los programas de estas regiones es demasiado grande como para que usted lo imite, y la verdad es que probablemente está en lo cierto. Mi propósito al compartir acerca de estos programas es el poder ilustrar la manera en que los líderes del Caribe, México, América Central, y Sudamérica, han adoptado una visión y misión para el grupo por el que son responsables. En su caso, dicho grupo es una combinación de regiones, una diversa extensión de tierra y gentes más allá de barreras económicas y de lenguaje. La complejidad de su situación no les impidió que pudieran desarrollar un plan para cumplir su misión y realizar su visión. Dios está bendiciendo a estas regiones con éxito fenomenal en su programa de discipulado, el cual está disponible en español, portugués, e inglés.

Las regiones de Mesoamérica y Sudamérica no sólo iniciaron un modelo de discipulado, además desarrollaron un plan y organizaron los recursos para implementarlo, administrarlo, y para entrenar a los maestros el programa Discipulado de por Vida. Si lo desea puede conseguir más información acerca de estos programas a través de los coordinadores de educación regional. La meta del Discipulado de por Vida es clara. Sin importar la ubicación, edad, o tamaño de la comunidad de fe que vaya a ser equipada y formada para la misión y el ministerio, sus líderes deben ser decisivos y fieles en sus roles de liderazgo.

Las funciones de liderazgo de soñar y planificar, administrar y organizar, motivar e inspirar, y evaluar y dar ánimo, deben ocurrir dentro de la gran meta de nutrir y formar a los discípulos. Ciertamente, el líder es el catalizador para formar a la comunidad cristiana o congregación eclesial local para que llegue a ser una

comunidad transformadora y reconciliadora que “va hacia arriba, va hacia fuera, y va alrededor.”

## **Estableciendo *Metas* de Crecimiento para el Ministerio y la Misión**

Recuerdo que enseñé un curso de liderazgo organizacional hace ya varios años. Los estudiantes empezaron a hacer preguntas bastante básicas acerca del establecimiento de metas en el contexto de la preparación ministerial. Durante la sesión siguiente, llegué a clase pidiendo disculpas y con un bosquejo:

Al nivel más básico las METAS concretas deben ser:

1. Ser Medibles
2. Ser Relevantes
3. Ser Alcanzables
4. Contener un verbo
5. Incluir un plazo (David, 2011, p.134).

El estudiante más listo de la clase dijo, con respeto, pero también con firmeza, “si usted no nos enseña este tipo de cosas, ¿quién lo hará?”

Las metas de crecimiento son *declaraciones de fe* para que el líder cristiano exprese claramente lo que creemos que Dios hará a través de nosotros.

El establecimiento de metas y de programas para equipar a los creyentes para el ministerio y la misión de alcanzar sus metas y aspiraciones no es sólo para los

líderes asignados o regionales. Esto también aplica para los líderes en una familia cristiana y en las iglesias locales.

Por ejemplo, estudie las siguientes declaraciones de metas. Haciendo uso de los cinco criterios básicos para el establecimiento de metas de crecimiento, identifique la declaración de meta específica con la letra “S” y la declaración una meta vaga con la letra “V?”

- 1.a Tener más gente en el servicio
- 1.b Incrementar la participación en la misión y en los programas ministeriales en un 20%.
  
- 2.a Implementar una campaña financiera para poder construir la instalación libre de deudas.
- 2b Incrementar de manera significativa la generosidad de nuestra congregación el próximo año.
  
- 3.a Desafiar a la gente a que den más ofrendas.
- 3.b Llegar a ser una organización ministerial o una iglesia auto-sostenible en los próximos dos años.
  
- 4.a Mejorar las comunicaciones de nuestro ministerio el próximo año.
- 4.b Pasar al menos 12 horas por semanas y el desarrollo de liderazgo persona a persona.
  
- 5.a Empezar al menos tres clases o programas en los próximos 12 meses.
- 5b Tener más programas en nuestra organización ministerial.

- 6.a Mejorar la apariencia de nuestras instalaciones.
- 6.b Reparar y pintar los salones de clases del programa de guardería, la capilla o aula de reuniones, y el diagrama organizativo durante los próximos 12 meses.

Hace varios años se estimó que sólo un pequeño porcentaje de todos los líderes escribe metas para ellos mismos y para su asignación ministerial. Cuando compartí estas noticias con un grupo de pastores, ellos me dijeron que estaban de acuerdo.

Por favor identifique varias metas específicas, usando los criterios listados, para la iglesia u organización ministerial en la que sirve.

---

---

Las metas fuertes nos motivan, nos dan propósito, enderezan nuestras prioridades, canalizan y maximizan nuestro potencial, y promueven el entusiasmo en una organización. Nos ayudan a operar de manera más efectiva, a evaluar el progreso, a planear con anticipación, y a comunicarnos de mejor manera. Las metas nos ayudan a mover el enfoque de la *actividad* a los *resultados*.

Hace algunos años ofrecí una conferencia sobre el amplio tema del “establecimiento de metas,” y usé el bosquejo que presento a continuación para compartir sobre el tema que se me había asignado. Después de mi presentación tuve curiosidad por saber cuáles respuestas podía encontrar a mi pregunta: ¿Cuál de estos 10 puntos se relaciona más con su asignación específica de liderazgo?

¿Qué respondería usted? ¿Por qué?

## Líderes que Hacen que las Cosas Sucedan

1. Los líderes que hacen que las cosas sucedan son “decididos” no “vagabundos.”
2. Los líderes que hacen que las cosas sucedan saben hacia dónde van y cómo llegar allí.
3. Los líderes que hacen que las cosas sucedan se enfocan en los resultados, no en las actividades.
4. Los líderes que hacen que las cosas sucedan son parte del pequeño porcentaje que escribe metas.
5. Los líderes que hacen que las cosas sucedan desarrollan una declaración de misión y la toman como el fundamento sobre el que cada ministerio del distrito, región, o institución se construye y es evaluado.
6. Los líderes que hacen que las cosas sucedan son soñadores con grandes sueños.
7. Los líderes que hacen que las cosas sucedan entienden que el liderazgo es la transferencia de visión.
8. Los líderes que hacen que las cosas sucedan piensan con amplitud y se atreven a apuntar alto a través del establecimiento de metas de crecimiento que sean medibles, posibles, alcanzables, que incluyan un verbo, y un plazo fijo.
9. Los líderes que hacen que las cosas sucedan no se conforman con sólo escribir metas de crecimiento. Trabajan con constancia elaborando

programas y planes a través de los cuales sus metas pueden ser alcanzadas.

10. Los líderes que hacen que las cosas sucedan esperan grandes cosas de parte de Dios e intentan grandes cosas para Dios. Trabajan como si todo dependiera de ellos, y oran como si todo dependiera de Dios.

## **Equipando a Otros para las Transiciones y la Tensión**

No todas las personas que usted lidera quieren cambiar o reconocen la importancia del cambio. El cambio es inevitable en muchas situaciones (por ejemplo, en la comunidad, en la economía, la demografía, las expectativas, la tecnología, el gobierno, la educación, etc.). Los problemas surgen en medio de las *transiciones* que vienen con esos cambios *inevitables*. Nuestra responsabilidad de equipar incluye el preparar a otros para las transiciones y las tensiones que se presentan.

*Entender* las transiciones es importante para los líderes y para los liderados en la iglesia u organización en la que servimos. Nos ayuda a preparar a aquellos por quienes somos responsables. Tiene un impacto directo en nuestra eficacia y la efectividad de nuestra misión. Algunas preguntas que los líderes eclesiales deben preguntar son: ¿Será que las organizaciones y congregaciones (incluyendo a los individuos) van a través de ciclos numéricos (y espirituales)? ¿Será que estos ciclos son inevitables? ¿Cómo se puede recuperar el ímpetu en medio de estos ciclos?

Bridges (1991) discutió acerca de las transiciones en el contexto de cambio. Él creía que en toda “transición hay un fin, una zona neutral, y sólo entonces un nuevo comienzo” (p. 70). Además, dijo, “esas fases no son etapas separadas con fronteras claramente delimitadas. Las tres fases de la transición se parecen más bien a una curva de estratos inclinados en todo punto” (p. 70).

La secuencia general es más o menos así:

- Usted tiene un sueño.
- Usted va más lento para dar recursos que lleven a su sueño.
- La visión es adoptada.
- La organización crece y se hace más efectiva y eficiente.
- Hay un decline cuando las mismas cosas que se han hecho en el pasado no parecen funcionar.
- Es el tiempo para una nueva visión. Se necesitan iniciativas vanguardistas.
- Una visión fresca es adoptada. El liderazgo tiene la responsabilidad de iniciar.
- Una fase de ofrecer vida nuevamente.

En cuanto al *final de las cosas antiguas*, el líder debe preguntarse: ¿Cuáles son los finales que necesitan suceder? ¿Qué valores esenciales de lo antiguo deben ser retenidos?

En cuanto al período de *transición*, el rol del líder es articular la visión *final* que retenga convicciones fundamentales. El líder durante este período de cambio y transición debe modelar consistencia, firmeza, integridad, respeto, confianza, y comunicación.

En cuanto a los *nuevos comienzos*, el líder debe involucrar a la gente para que institucionalicen la transición a través de la cual están yendo, y hacia la cual se están dirigiendo. El líder debe seguir modelando el modelo de carácter cristiano de Efesios 4 y I Pedro 1, en especial en las situaciones de conflicto en las que los miembros de la congregación difieren el uno del otro.

Hay un tiempo crítico en el que el líder y la junta tienen la responsabilidad de monitorear y de guiar las fases. Otras preguntas que los líderes deben hacerse a sí mismos y a la comunidad son:

- i. ¿En qué parte del ciclo está mi comunidad?
- ii. ¿Cuál debe ser el rol del director de ministerio o del pastor durante esta etapa del ciclo? ¿Qué de la junta?
- iii. ¿Cuál debe ser el rol específico del líder en las fases de transición?

En mi discurso inaugural como presidente de Mount Vernon Nazarene College, hablé acerca de la "Educación para un Estilo de Vida de Servicio." Este fue el final de mi discurso:

*El paso siguiente para la facultad y el equipo administrativo de MVNC es examinar las implicaciones de la ética del servicio. Debemos explorar juntos las implicaciones de nuestro compromiso a un estilo de vida de servicio a medida que revisamos nuestro currículo de educación general; desarrollamos seminarios, conferencias, talleres, y módulos de corta duración para el Free Enterprise Business Center; considerando programas tanto de título, como también no-tradicionales; incrementando continuamente las oportunidades educativas en residencia o descentralizadas, y revisando los programas del campo de educación y de internos (vea [www.BoardServe.org/Writings](http://www.BoardServe.org/Writings). *Busque Inaugural addresses*).*

Desde el punto de vista económico, MVNC era una institución de educación superior bien establecida, con reservas, presupuestos anuales balanceados y poca deuda. Era, además, reconocida por su educación, cursos pre-médicos, arte, teología y *ministerio* cristiano, y programas académicos de negocios.

Pero me di cuenta de que el número de estudiantes a nivel de pregrado se había mantenido entre 1000 y 1085 por los cinco años anteriores. No había programas de grado ofrecidos por la universidad o sedes de extensión al inicio de mi presidencia en MVNC.

Gracias a reuniones administrativas *interminables* con la facultad y el equipo de trabajo, a una facultad comprometida con la causa (durante mi primer retiro de facultad me dieron una capa con las palabras “El hombre memorándum” escritas en ella), y a una Junta de Regentes igualmente comprometida; logramos superar la barrera de 1100 matrículas de pregrado en menos de dos años. Además, lanzamos la primera sede satélite, ofreciendo un programa de pregrado en negocios en un formato no-tradicional en menos de tres años. Los programas de grado

también fueron aprobados en menos de cuatro años. Construimos nuevos edificios para la universidad en menos de siete años, o bien libres de deudas, o bien con muy poca. Entre otras cosas, hicimos una hermosa biblioteca combinada con un centro de recursos, expandimos los dormitorios estudiantiles, ensanchamos los comedores compartidos, y añadimos otras instalaciones académicas.

En un proceso de dos años estudiamos la posibilidad de obtener acreditación completa al nivel universitario, al final la Junta de Regentes aprobó el cambio de Mount Vernon Nazarene College a Mount Vernon Nazarene University. En menos de 15 años la universidad había duplicado su número de matrículas, había triplicado su presupuesto, incrementado el tamaño de sus instalaciones en un 40%, terminando cada año con un balance financiero positivo, provisto programas académicos en línea, y establecido nueve sedes-satélite en Ohio ofreciendo programas académicos de pregrado y de grado.

Pude ver con claridad un compromiso total para *equipar y preparar* a la comunidad educativa en el plan estratégico *para cumplir la misión y visión* de MVNC. Diez años después, la Junta de Regentes creó y aprobó un plan estratégico completamente nuevo para guiar a la institución al nuevo siglo. La institución respondió a la nueva visión con una iniciativa “disruptiva” pero necesaria para enfrentar al siglo 21. Nos tomamos con seriedad el ciclo de crecimiento y decrecimiento, y trabajamos colaborativamente para manejar bien las transiciones; ¡al menos la mayoría de las veces!

**“Debemos ser presos de una visión  
que vaya más allá del ministerio *a* la gente,  
y el ministerio *para* la gente,  
al ministerio *con* y *a través* de la gente.”**  
(Kinsler, 1983, p. 1)



---

## **CUATRO INDICADOR**

**EL MÉTODO PARA EL  
LIDERAZGO DECISIVO EN  
EL CUMPLIMIENTO  
DE LA VISIÓN INCLUYE  
LA MENTORÍA, EL  
GOBIERNO DE LA JUNTA,  
LA PLANIFICACIÓN  
MISIONAL, Y UNA  
COMUNIDAD ROBUSTA.**

## Capítulo Cuatro

### **CUATRO INDICADOR: EL MÉTODO PARA EL LIDERAZGO DECISIVO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN INCLUYE LA MENTORÍA, EL GOBIERNO DE LA JUNTA, LA PLANIFICACIÓN MISIONAL, Y UNA COMUNIDAD ROBUSTA.**

*“Las juntas fuertes potencian a líderes MISIONALES y VISIONARIOS; Los líderes fuertes reciben a las juntas APASIONADAS y COMPROMETIDAS.”*

Edward LeBron Fairbanks

Un mentor “discipulador” logra comunicar tanto en palabra como en obra que Dios está más interesado en nuestro carácter que en nuestra comodidad. Las cualidades del carácter que Dios quiere que su Pueblo demuestre en la comunidad cristiana son detalladas en II Pedro 1:5-9:

*Precisamente por eso, esfuércense por añadir a su fe, virtud; a su virtud, entendimiento; al entendimiento, dominio propio; al dominio propio, constancia; a la constancia, devoción a Dios; a la devoción a Dios, afecto fraternal; y al afecto fraternal, amor. Porque estas cualidades, si abundan en ustedes, les harán crecer en el conocimiento de nuestro Señor Jesucristo, y evitarán que sean inútiles e improductivos. En cambio, el que no las tiene es tan corto de vista que ya ni ve, y se olvida de que ha sido limpiado de sus antiguos pecados.*

Si tanto el líder como el liderado poseen estas cualidades, serán efectivos en su caminar y en sus relaciones cristianas. Estas virtudes encuentran paralelo con las virtudes presentadas en Efesios 4:2-3 (humildad, gentileza, paciencia, apoyo, y unidad) y sirven como identificador de los seguidores de Cristo que caminan y lideran en una manera digna de su llamado (véase Efesios 4:1).

El hecho de que Dios quiere que yo esté disponible para Él y no que haga cosas para probar que le puedo servir, es continuamente presentada a través de ejemplos y no de palabras. Cuando el Dr. Jim Bond, Superintendente General Emérito de la Iglesia del Nazareno, habló acerca de uno de sus colegas, simplemente dijo, “a él se le conoce como el que hace lo bueno dondequiera que vaya. Un rector universitario con ocasión de la jubilación de un miembro administrativo de su equipo dijo, “Él logró combinar los atributos duales de la competencia intelectual y la espiritualidad con un espíritu de optimismo y de gracia.” Este tipo de elogios son clara evidencia de un excelente mentor y “mentoreado.”

Cuando trabajé para el Global Ministry Center de la Iglesia del Nazareno, un amigo envió una aplicación para un programa de maestría en Northwest Nazarene University (NNU). Uno de los requerimientos para el programa era contar un mentor designado y aprobado por toda la duración del programa. Mi amigo me pidió que sirviera en este rol como mentor. Acepté e intentamos reunirnos al menos una vez cada mes durante el tiempo de su maestría. NNU me pidió que firmara un documento con todas las expectativas de lo que significa ser un mentor para un estudiante. Fue una muy buena experiencia para mí. Incluso hoy, mi amigo y yo seguimos hablando con regularidad.

Al reunirnos con frecuencia revisamos preguntas básicas de la mentoría, aunque fuera en formatos distintos:

¿Cómo podemos relacionar de forma más consistente nuestro testimonio de santidad del corazón y de la vida a la manera en que vivimos y lideramos en el hogar, el trabajo, o la congregación local? ¿Será que aquellos que están cercanos en la comunidad de fe pueden ser testigos de un estilo de vida que reconcilia y que ha sido reconciliado?

¿Cuál fue nuestro mejor (o más eficaz) momento desde la última vez que nos encontramos? ¿Qué nos caracterizó en aquel momento?

¿Cuál fue nuestro peor momento (o el menos eficaz)? ¿Por qué?

Algunas otras preguntas que discutimos en esta relación de mentoría fueron:

1. ¿Qué tipo de futuro visualiza para su vida, familia, congregación, u organización ministerial?
2. ¿Cuáles son sus sueños para el grupo que lidera actualmente?
3. A nivel personal, ¿cómo le va?
4. ¿Cómo está avanzando su asignación ministerial?
5. ¿Cómo puedo ayudarle?

En cualquier relación de mentoría, las discusiones a menudo surgen en torno a los errores continuos del líder emergente (Tabla 4.1)

Una buena pregunta para hacerle a un futuro líder que tiende a hablar continuamente de sus problemas en vez prestar atención a las posibles soluciones es, ¿Y ahora qué?

Como mentor, empiece por definir las áreas de la persona que más requieren de su atención. Usando la Tabla 4.1 como punto de inicio, identifique los asuntos específicos.

Tabla 4.1. Errores Continuos de Líder Emergente

Errores	Alternativas Necesarias
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Para ayudarse a desarrollar el proceso de mentoría, le puede ser útil crear su propia lista de preguntas de mentoría basada en las preguntas que yo, con regularidad, le pregunté a mi equipo de liderazgo en MVNU:

1. *¿Por qué está trabajando en esta organización ministerial?*
2. *¿Cómo ha madurado como resultado de su trabajo?*
3. *Sus dones espirituales ¿son compatibles con las responsabilidades que le han sido asignadas?*
4. *¿Cuál es el área en la que se siente más vulnerable o débil?*
5. *¿Cuáles son sus valores esenciales para vivir y trabajar en una comunidad de fe?*
6. *¿Qué puede hacer para fortalecer y para articular sus valores esenciales?*
7. *¿Qué está haciendo para comunicar de manera más efectiva la misión y visión a aquellos colegas con los que trabaja a menudo y aquellos empleados de su división administrativa?*
8. *¿Qué preguntas le gustaría hacerme?*
9. *¿Cómo puedo ayudarle a incrementar su eficacia al liderar a aquellos por quienes es responsable?*
10. *¿Qué le gustaría que yo considerara o cambiara en mi rol de liderazgo en MVNU?*

Aun hoy en día le doy nueva forma a estas preguntas y se las hago a la gente con la que tengo una relación de mentoría. Las expectativas de una relación de mentoría dependen de la necesidad, el propósito, el tiempo, el dinero, e incluso el personal. Sin embargo, entre más

estructurado sea el plan o la estrategia, más oportunidad habrá para el crecimiento continuo de la persona siendo mentoreada. Sea proactivo, no reactivo.

Frecuentemente los roles del proceso de mentoría son cambiados. Somos mentores para algunas personas, pero también hay contextos en los que otros nos mentorean.

Cuando estuve en MVNU creé varios concilios de asistencia con los que me reuní regularmente. Este es el tipo de preguntas que le hice a este grupo de alrededor de 20 pastores en nuestra región:

1. ¿Qué ha escuchado acerca de MVNU que yo debería escuchar también?
2. ¿Qué piensa o sueña en relación a MVNU?
3. ¿Qué le preocupa en relación a esta institución?
4. ¿Qué nuevas ideas le gustaría que yo (o el equipo de liderazgo) considere?
5. ¿Cuál es el asunto más importante para su congregación en este momento?
6. Ya que nosotros también lidiamos con el mismo tipo de asuntos con nuestros estudiantes, ¿cómo cree que podemos trabajar juntos para enfrentar dichos asuntos y preocupaciones?

A otro grupo le pregunté:

1. ¿Es MVNU la misma institución que era cuando empezó en 1968? ¿Es este el mismo lugar del que el presidente fundador Stephen Nease dijo en una carta a su madre, “Es el mejor momento de nuestras vidas... estoy convencido de que estamos disfrutando de una de las oportunidades más inusuales que se han visto en la iglesia”?
2. ¿Cree usted que la facultad, equipo de trabajo, y administradores siguen trabajando con el mismo sentido de pasión y propósito?
3. ¿Soy el mismo tipo de rector que cuando vine por primera vez a Mount Vernon?
4. ¿Es el “llamado” a nuestra asignación específica en este campus una palabra que sigue siendo usada y una convicción y realidad en nuestros corazones?
5. ¿Cuándo fue la última vez que tuvimos una experiencia de “zarza ardiente” en este lugar?

Desde que me jubilé sigo reuniéndome periódicamente con dos hombres por los que tengo gran admiración y respeto. Nos vemos cara a cara, nos comunicamos a través de Facebook o correo electrónico, y nos enviamos material que estamos escribiendo o simplemente compartimos ideas que se nos están ocurriendo.

Su grupo de responsabilidad o concilio puede ser diferente al mío, lo mismo puede pasar con sus preguntas. No obstante, como líderes es importante que sepamos

cambiar de rol y recibir mentoría de parte de otros. La pregunta no es sólo “¿a quién está mentoreando?” Otra pregunta igualmente importante es “¿quién le mentorea?” Somos líderes más fuertes y mejores cuando preguntamos y cuando escuchamos.

Douglas Stone y Sheila Heen (2014), en su buen libro, *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*, nos recuerdan que la retroalimentación de un mentor nos ayuda a ver aquellos puntos ciegos a través de esta pregunta, “De todo lo que hago y dejo de hacer, ¿qué crees que me está obstaculizando?” (p. 91).

Estos autores también nos recuerdan que la “retroalimentación” es en verdad tres cosas distintas con propósitos distintos: “*La apreciación*, motiva y anima; *el entrenamiento*, ayuda a incrementar el conocimiento, la habilidad, la capacidad, y el crecimiento, y también ayuda a que surjan sentimientos en la relación; y *la evaluación*, nos muestra dónde estamos, alinea las expectativas, e informa acerca de la toma de decisiones” (Stone & Heen, 2014, p. 45).

Los tres son importantes, pero a veces al hablar tenemos propósitos distintos (Stone & Heen, 2014, p. 45). Tanto para el mentor como para aquel que recibe la mentoría, es bueno “ser considerado con lo que uno quiere, y lo que se le está ofreciendo, para así poder armonizar con el otro” (p. 45). ¡Buen consejo!

Una herramienta básica para usar y compartir en una relación de mentoría es el Principio de Pareto, que John Maxwell (1993) introdujo:

EL VEINTE PORCIENTO DE SUS PRIORIDADES  
LE OTORGARÁN EL OCHENTA PORCIENTO  
DE SU PRODUCCIÓN, SI USTED LOGRA ENFOCAR  
SU TIEMPO, ENERGÍA, DINERO, Y RECURSOS  
EN EL VEINTE PORCIENTO DE SUS  
PRIORIDADES MÁS IMPORTANTES.  
(pp. 20-21)

¿CUÁLES SON SUS DOS PRIORIDADES  
MÁS IMPORTANTES?  
DEDIQUE EL 80% DE SU TIEMPO EN ESTAS  
DOS PRIORIDADES.

## **El Gobierno Diligente de la Junta como Método**

Al principio de mi servicio como rector de MVNU, organicé por vez primera un retiro de dos días de planeación para la junta de mi iglesia local. El tema del retiro fue “Las Características de los Miembros Eficientes y Fuertes de una Junta.”

Fue en ese tipo de ambiente que me di cuenta del rol de mentor que un líder debe tener con su junta de gobierno. Desde ese momento, ya hace muchos años, me he dedicado a estudiar con entusiasmo las características de las juntas eficientes y fuertes de las iglesias locales, organizaciones ministeriales, universidades, y seminarios. La implementación de estrategias lleva a los pastores y líderes de la organización ministerial hacia una intencionalidad en relación a la mentoría y el fortalecimiento de las juntas que lideran, lo que a su vez lleva al cumplimiento más efectivo y eficiente de la misión.

1. Algunas personas dicen que nuestra vida se puede caracterizar, resumir, e incluso condensar en una frase. ¿Será que se puede decir lo mismo acerca de las juntas de gobierno? Yo creo que sí.
2. Si usted piensa lo mismo, ¿será que hay una frase con la que se caracterizan las juntas más efectivas en las que usted ha servido?  

---
3. ¿Y qué de las menos efectivas?  

---

**“LAS JUNTAS FUERTES POTENCIAN A LÍDERES  
MISIONALES Y VISIONARIOS;  
LOS LÍDERES FUERTES RECIBEN A LAS JUNTAS  
APASIONADAS Y COMPROMETIDAS.”**

Esta fue una declaración que formé a través de años de encontrar líderes débiles con juntas fuertes, y también lo contrario. No se trata de tener lo uno o lo otro, para los líderes decisivos ambas cosas son deseables.

Las *características* de las juntas fuertes y efectivas han sido adjuntadas en el Apéndice B. Esta sección fue tratada más a fondo en el libro, *Best Practices for Effective Boards*, el cual escribí junto a James Couchenour, y Dwight Gunter (2012). El libro puede ser comprado en Amazon.

La primera característica, “el rol, propósito, y función de la junta,” es la característica principal de una junta saludable. Si se ignora, las otras 11 características y prácticas deseables no podrán ser adoptadas. Las juntas que maduran *se enfocan en formular políticas y estrategia de misión; no en las funciones diarias y la implementación*. Las “cabezas” de los miembros de la junta se encargan de crear

preguntas, observar, escuchar, y hablar; sus “dedos” no tienen que ocuparse en el funcionamiento diario o el desarrollo de la implementación de la estrategia o política.

¿En qué manera podría modificar la lista del Apéndice B, bien sea añadiendo o removiendo para hacer de estas “características” una guía de mentoría que pueda guiar su trabajo con la junta? Escriba a continuación las tres “características” más importantes en las que usted y su junta deben enfocarse durante los próximos seis a dieciocho meses.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Recientemente, en una gira con BoardServe, le pedí a un grupo de pastores y juntas eclesiales que pensarán acerca de una declaración de *visión* para una junta. Les animé a pensar en una declaración que pudiera comunicar el panorama amplio de *por qué* la junta hace lo que hace. ¿Por qué trabajan regularmente en lo que es aparentemente rutinario y mundano en la organización ministerial o congregación local? ¿Con qué propósito? ¿A dónde les llevan sus esfuerzos? ¿Qué caracteriza la junta en su mejor momento? Les mostré la siguiente declaración como un punto de partida:

“El ministerio de liderazgo de ‘nuestra’ junta eclesial *capacita* a los miembros de la iglesia para que cumplan con *su* ministerio hacia los otros, y con la misión de la iglesia en el vecindario y más allá.”

¿Cómo adaptaría este tipo de declaración a la junta en la que sirve?

¿Puede “ver” en esta declaración la manera en que las juntas se “ven” a sí mismas y al trabajo que hacen regularmente? ¿Qué diferencia podría haber en su junta si los miembros se vieran como un equipo de liderazgo, trabajando junto al pastor, y haciendo que la congregación sirva en el nombre de Jesús? Todo lo que sucediera en la reunión de junta serviría para facilitar intencionalmente, para equipar, y para capacitar a la congregación en el ministerio cristiano del uno al otro, y su participación en la misión de la iglesia, que en última instancia es la misión de Dios tanto en su comunidad como más allá de ella.

**“Dirija con esmero” Romanos 12:8c.** He modificado para este libro el siguiente devocional y presentación de desarrollo de junta de la Junta de Regentes de Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary. Se puede observar que se les da atención a las características de un gobierno de junta efectivo.

*“Tenemos dones diferentes, según la gracia que se nos ha dado... si es el de dirigir, que dirija con esmero” (Romanos 12:6-8b NVI).*

En el fascinante capítulo 12 de Romanos encuentro tres palabras que hablan a mi vida al pensar en las juntas directivas de las iglesias locales, juntas de distrito y nacionales, y juntas de instituciones de educación superior, universidades, y seminarios. Las palabras son de 12:8 “dirija con esmero.”

¿Qué significa “dirigir con esmero”? ¿Qué es una junta directiva?

En mi trabajo con juntas en distintos países, me he encontrado con mucha ambigüedad en relación al gobierno de una junta. Los miembros quieren tener un impacto positivo en las juntas a las que pertenecen. El

ánimo es evidente cuando se les pide que sirvan en una junta directiva.

Para muchos la invitación es una oportunidad para ser buenos mayordomos de los dones, talentos, educación, y experiencias con las que han sido bendecidos. Sin embargo, con frecuencia este ánimo da lugar a la frustración de ver que las juntas en las que sirven no tienen un entendimiento claro del rol, propósito, y estructura de la junta.

La gran pregunta para las juntas directivas es esta: “¿Qué tiene que hacer una junta de gobierno en la iglesia local, organización ministerial, o seminario, para llegar a ser una junta fuerte y efectiva que ‘dirige con esmero’ y eficacia?”

En una serie de videos en YouTube acerca de “Building Better Boards” ([www.youtube.com](http://www.youtube.com), busque: LeBron Fairbanks), definió a la junta directiva como “... el organismo elegido que supervisa el ministerio y la misión de la iglesia local u organización ministerial en medio de las reuniones anuales.” Una junta directiva en la iglesia u organización ministerial “es guiada por el manual de la iglesia y/o por las leyes y artículos de incorporación de la organización ministerial,” y debe asegurarse de que los documentos legales y de políticas sean actualizados.

Toda organización, bien sea una iglesia local o una organización ministerial, evoluciona y cambia, lo mismo debe pasar con sus juntas directivas. Las juntas fuertes y efectivas reciben recomendaciones de todos los miembros y las consideran. *El pensamiento estratégico, la planeación, y la implementación son responsabilidades claves de una junta directiva que “dirige con esmero.”*

Revise la curva sigmoideo o curva “s.” El entender este ciclo es de vital importancia para que las juntas puedan dirigir la organización hacia un crecimiento sostenido. El cambio es inevitable; los problemas surgen durante las transiciones.

La línea vertical a la izquierda de la Figura 4.1 representa la línea de “crecimiento.” La línea horizontal al fondo de la curva representa la “línea de tiempo” y puede representar semanas, meses, e incluso años. Si las organizaciones, incluyendo iglesias, continúan funcionando en la misma forma en que lo hicieron al inicio de la organización ministerial entonces el crecimiento se va a detener, y el decrecimiento iniciará. Se necesitan nuevas iniciativas y visión “disruptiva” a lo largo de la línea de tiempo (A) ¡Incluso si hay crecimiento! De otra manera, la iglesia u organización ministerial va a llegar al tope y eventualmente empezar a decrecer (B).

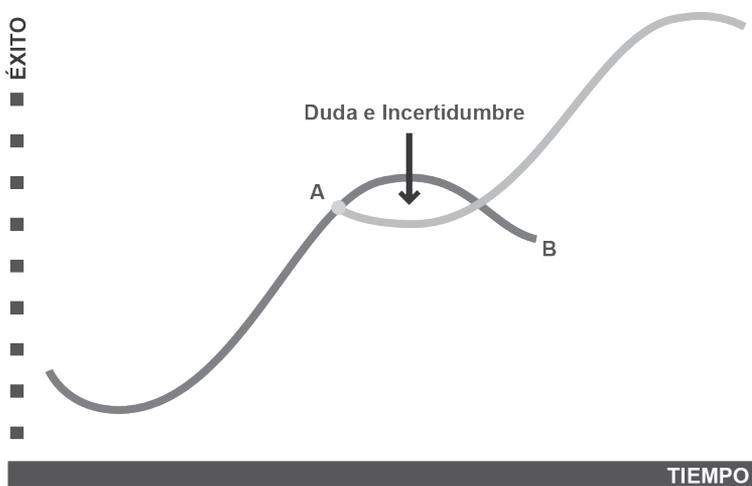


Figura 4.1. Curva “S” modificada para la Junta Directiva de Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary.

Este segmento del desarrollo de una junta se enfocará en la junta directiva de Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary. Juntos, los miembros de la junta deben considerar preguntas como esta: ¿Qué *nuevas* iniciativas deben ocurrir para incrementar la influencia y el impacto de APNTS a través de la región y *para asegurar el crecimiento continuo* en el número de matrículas?

Recuerde, el cambio es inevitable – cambio en la demografía, las expectativas, la economía, la tecnología, el gobierno, la educación, entre otros. Los problemas surgen en medio de las transiciones. ¿Cómo nos acomodamos a los hechos, contextos, y tendencias a las que nos enfrentamos en una comunidad cambiante, o en el país o región en los que servimos?

Entender las transiciones es importante para las juntas y para los líderes o presidentes de las mismas. La “curva sigmoidea” nos ayuda a conceptualizar el cambio inevitable y las transiciones necesarias en instituciones de educación superior, iglesias locales, u organizaciones ministeriales en las que servimos.

Algunas preguntas adicionales que debemos hacer a la junta de gobierno y al liderazgo del seminario incluyen:

1. ¿Será que los seminarios al nivel de maestría y doctorado van a través de ciclos numéricos (y espirituales)? ¿Será que los ciclos son inevitables? ¿Cómo se puede recuperar el ímpetu en medio de dichos ciclos?
2. ¿En qué parte del ciclo está el seminario?

3. ¿Cuál debe ser el rol de la junta y del liderazgo del seminario en este ciclo, en especial en los momentos de transición?

La manera en que manejemos las transiciones puede *facilitar* o *desviar* la influencia, impacto, y crecimiento del seminario. Recuerde la premisa en relación a mi perspectiva de las juntas directivas en organizaciones de fe, particularmente en iglesias locales y juntas de seminarios y universidades.

**“Las Juntas Fuertes Potencian a Líderes Efectivos;  
Los Líderes Fuertes Reciben a las Juntas  
Comprometidas.”**

Las iglesias locales que crecen, las organizaciones ministeriales y las instituciones educativas como Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary necesitan juntas directivas fuertes y efectivas para así poder identificar nuevas iniciativas y crear una visión fresca y relevante para la institución. De otra forma, el decrecimiento iniciará.

Las juntas saludables hacen buen uso de los miembros de la junta. Hacen preguntas bien pensadas, pero no intentan ejercer micro gestión de la organización. Respetan al líder, rector, o pastor de su organización. Como junta directiva efectiva, han nominado o elegido a los líderes más fuertes y con el mejor *perfil misional* que tuvieron a disposición. Estos líderes saben, comunican, toman decisiones, y envían recomendaciones a la junta con un énfasis a la misión de la organización, su visión, y sus valores. Se han ganado la confianza de sus juntas y trabajan en cercanía a ellas.

De la misma manera, los líderes fuertes “lideran” al encontrar las mejores cualidades de los miembros de la junta; les escuchan, y les proveen de oportunidades

significativas para que *participen* del proceso de la toma de decisiones. Estos líderes no son intimidados por preguntas de carácter evaluativo. Se toman el tiempo para procesar las preguntas que requieren de respuestas y los desafíos que requieren de decisiones. Además, se guardan en contra de las sorpresas “intencionales” de los miembros de la junta o sus líderes. Estos líderes fuertes son un modelo a seguir en cuanto a comunicación con otros y resolución de conflicto en una manera cristiana.

## Cuatro “Modos de Pensar”

Liderar y ser efectivos como junta directiva significa funcionar apropiadamente en los cuatro modos del gobierno de la junta: el FIDUCIARIO, el ESTRATÉGICO, el REPRESENTATIVO, y el REFORMULATIVO. Estos cuatro modos de pensar y gobernar se pueden resumir de la siguiente manera.

**Modo fiduciario.** La palabra “fiduciario” es un término legal. Su meta es asegurar la integridad legal y financiera de la organización. Ser fiduciario implica que la junta sirve como mayordomo de la misión, el futuro de la organización, y sus bienes tangibles. Este modo garantiza que haya auditorías apropiadas y se enfoca en asuntos como los Artículos de Incorporación, estatutos, documentos requeridos por el gobierno, bienes raíces, ética e integridad, obligaciones legales y financieras, actas de reunión, y claridad de misión.

**Modo estratégico.** En este modo de pensar la junta sirve como un socio de planeación para el líder de la iglesia, universidad, u organización ministerial. Ser “estratégico” implica que la junta es proactiva e intencional en la planificación a largo plazo de la organización. La junta no

prepara el plan estratégico de la organización, pero se asegura de que haya uno y que éste sirva como directriz hacia el futuro. Este modo se enfoca en misión, visión, prioridades, iniciativas estratégicas, línea de tiempo, personal, y presupuesto.

**Modo representativo.** Este modo de pensar refleja los pensamientos de los dueños morales de la organización. El pensador “representativo” aprecia el legado de la iglesia, universidad, u organización ministerial. Este modo de pensar sirve como “guardián” de los valores de la organización. Es este modo de pensar, la junta recuerda el porqué de la fundación de la organización, y trata de “conservar” ese propósito. La historia es de vital importancia para el modo “representativo.”

**Modo reformulativo.** Este modo de pensar busca “reformular” los problemas presentes y “darle sentido” a los mismos al tratar de conectar los puntos. El “reformulador” intenta ver el panorama completo del problema y sirve como aquel que postula el problema a tratar. Con frecuencia, este modo de pensar trae nuevo significado a las situaciones presentes al meditar en sus implicaciones futuras. El pensamiento de este modo motiva a la junta a que reformule sus problemas en un contexto que incluya todo el panorama situacional.

Cada vez me convenzo más de que las juntas saludables y maduras tienen un buen balance de estos cuatro modos de pensar en su membresía (vea Figura 4.2). Cuando las juntas tienen demasiado énfasis en sólo uno de estos aspectos, tanto la junta como la organización van a sufrir. La mayoría de nosotros servimos en juntas en las que nos gusta pensar que cada uno de nosotros somos fuertes en las cuatro áreas. ¡Pero no es así! La junta necesita

gente con distintas fortalezas para asegurar que el balance requerido para una junta saludable y madura sea obtenido. ¡Preferimos servir con gente que piensa y actúa como nosotros! Pero una señal de una junta fuerte es cuando un miembro le dice al otro, “No entiendo lo que dices, pero creo que es importante y necesito escuchar tu perspectiva. Ayúdame a entender.”

En la Figura 4.2, el modelo de los “Cuatro Modos...” (Fairbanks) se indica con claridad la relación cíclica de la manera de pensar en una reunión de junta; no es de naturaleza lineal. Hay asuntos que pueden surgir en cualquiera de las cuatro áreas. No obstante, es importante que las cuatro dimensiones sean representadas con cívica, cuidado, y un “enfoque máximo” del compromiso hacia la visión de la organización, para así dar lo mejor de la junta y proveer una respuesta mejor pensada y más colectiva hacia el asunto que se esté discutiendo en la agenda.



Figura 4.2. Cuatro modos de pensar. © E.L. Fairbanks

Es decir que la junta tiene responsabilidad de gobierno y coordinación para el seminario, ministerio, organización, o iglesia local, en, al menos, estas áreas:

- Claridad de misión y de visión
- Salud financiera y postura legal
- Aprobación de presupuestos y supervisión
- Planteamiento de problemas y “búsqueda de sentido”
- Consistencia curricular
- Integridad doctrinal
- Bienestar espiritual de la congregación, organización ministerial, o estudiantes
- Pensamiento estratégico, planeación y supervisión de la implementación.

Profundicemos un poco a través de estas preguntas:

1. ¿Cuál sería *una* palabra que usted usaría para caracterizar a esta junta?
2. ¿Cuáles son las mayores fortalezas de esta junta?
3. ¿Cuál es el asunto *más crítico o la preocupación más importante* que esta junta está enfrentando?

4. ¿Cuál es una *pregunta relacionada a la junta* a la que le gustaría hallar respuesta durante la próxima reunión de junta?
5. ¿Se han actualizado *todos los documentos legales* y están disponibles para los miembros de la junta?
6. ¿Cuáles son *tres ideas principales* en las que la junta debe enfocarse por los próximos tres años?
7. ¿Cuál es un *cambio* significativo en la comunidad que rodea al seminario, organización, o iglesia local, al que la junta debe ajustarse y aplicar transiciones apropiadas?

Estas *preguntas principales* sólo pueden ser preguntadas y discutidas si la agenda de la junta se ha estructurado de manera intencional. ¡Cuidado con la agenda de la junta! Los reportes son importantes, pero también los bloques de tiempo necesarios para poder discutir las preguntas principales que enfrenta la iglesia, organización ministerial, o seminario.

No sienta temor de las preguntas principales. Cultive la disciplina de formular *preguntas para pensar*, no simplemente preguntas. Las juntas fuertes y efectivas hacen las preguntas *adecuadas*. Las siete preguntas anteriores son ejemplos de preguntas básicas que nos llevan a pensar acerca de los asuntos principales y a identificar problemas reales.

Las juntas directivas prepararán preguntas específicas que sean necesarias para cierto tiempo y contexto. Puede que las juntas no tengan respuestas inmediatas a los desafíos fiduciarios, estratégicos,

representativos, o “reformulativos” que enfrentan. Sin embargo, las juntas deben saber cómo hacer las preguntas adecuadas. Y en ese proceso llegarán a “dirigir con esmero.”

**Vida y etapas de una comunidad de fe.** El cambio es inevitable; las iglesias, universidades, seminarios y organizaciones ministeriales deben dar la bienvenida al cambio de manera continua. Los problemas surgen en las transiciones. ¿Cómo nos ajustamos a los hechos, contextos, y tendencias que enfrentamos en el país o comunidad cambiante en el que trabajamos y servimos?

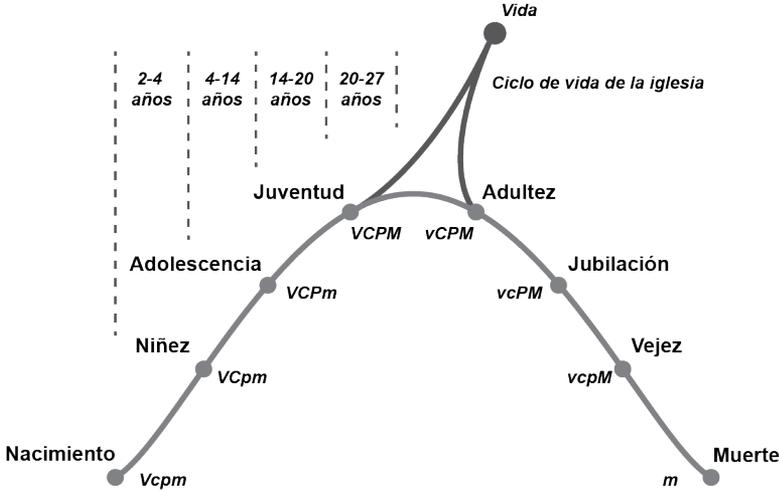
¿En qué parte de la gráfica estaría la organización en la que usted sirve? Note las “características” de una comunidad de fe en la parte inferior de la Figura 4.3. Preste especial atención a las letras mayúsculas. ¿Cuál es la más grande fortaleza? ¿Debilidad? Es verdad que la visión es lo que impulsa a nuevas congregaciones, iglesias, negocios, y organizaciones ministeriales.

En su libro, *Deep Change: Discovering the Leader Within*, el autor Robert Quinn (1996) explora el proceso dinámico del cambio profundo y el aprendizaje de nuevas maneras de pensar y comportarse. La elección radical que él nos presenta si queremos que las organizaciones que lideramos entren en un periodo de “adultez” es “el dilema de darle la cara al cambio profundo o aceptar una muerte lenta” (p. 96).

Es cuando parece que todo va bien (representado por todas las letras en mayúscula en la gráfica) que las comunidades de fe y organizaciones ministeriales tienen la tendencia de decir, “mira qué bien que nos va, ¿qué necesidad hay de cambiar?” Y es precisamente esta mentalidad que lleva a la reducción del crecimiento, y al

surgimiento de la duda y la incertidumbre. Por esta razón, es en los momentos de crecimiento que más debemos pensar en nuevas iniciativas, visión fresca y planes creativos que nos lleven a la renovación.

### Vida y Etapas de una Comunidad de Fe



Características de la Comunidad de Fe

V = Visión C = Comunidad P = Programas M = Manejo

Figura 4.3. Vida y Etapas de una Comunidad de Fe. (Inspirada por Dale, 1981 pp. 15, 17, 19, 26, 115).

Si no lo hacemos, no vamos a poder detener el descenso. Y entre más continúe la caída, más radical tendrá que ser la intervención necesaria para experimentar vida nueva y crecimiento continuo en la organización.

Jim Collins (2009) cree que el descenso puede evitarse si se detecta y se contrarresta. En su libro, *How the Mighty Fall*, presenta cinco etapas del descenso:

Etapas 1: Orgullo proveniente del éxito

Etapa 2: La búsqueda indisciplinada de más y más

Etapa 3: La negación del riesgo y del peligro

Etapa 4: La angustia por salvación

Etapa 5: La rendición a la irreverencia o a la muerte (p. 20)

Él cree que las grandes organizaciones y compañías pueden recuperarse de sus tropiezos.

Las juntas y líderes fuertes tienen el potencial para guiar a la organización a “romper” con la rutina, y, a pesar del descenso, a descubrir nuevas maneras de acercarse a las realidades que la iglesia, escuela, u organización ministerial deben afrontar.

## **Las Preguntas Estratégicas Como Método**

Esta sección se basa en la premisa de que las juntas excepcionales forman a líderes efectivos, y los líderes efectivos acogen a las juntas fuertes. Tal premisa requiere que tanto el líder como la junta hagan las preguntas *adecuadas*. Pues sólo de esta manera la toma de decisiones estratégica podrá tener lugar

Honestamente, para que esta premisa funcione en la relación entre el líder y la junta, se necesita *madurez cristiana y respeto mutuo*. Las *convicciones cristianas* acerca del liderazgo y de los liderados serán evidentes a medida que se realiza el proceso de la creación de políticas y la toma de decisiones en las juntas directivas.

Stone y Heen (2014) desafiaron a sus lectores a enfocarse en un cambio de adentro hacia fuera (p. 95). Ellos creían que los “gatillos relacionales” son los distractores más comunes en las conversaciones de retroalimentación (p. 102).

Las iglesias locales y otras organizaciones cristianas tienen la expectativa de que los miembros de las juntas directivas son *maduros y profundamente cristianos*. Ellos merecen miembros de junta que puedan trabajar los unos con los otros en la junta y en los comités asesores a través de preguntas directas sobre el cómo trabajar juntos de manera efectiva y eficiente por el cumplimiento de la misión y la visión.

Es posible que las mismas *funciones* de la junta sirvan para nutrir relaciones reconciliadoras, transformadoras, y redentoras en los miembros de la junta.

**Buenas preguntas - Preguntas honestas - Primeras preguntas.** “¿Qué hacen los miembros de la junta? ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo saben qué es lo que tienen que hacer?”

Puede que los miembros de distintas juntas respondan a estas preguntas de manera distinta dependiendo de la naturaleza de la organización. Por ejemplo, los miembros de la junta de la iglesia local responderán de manera distinta que los miembros de la junta universitaria, o de la organización sin fines de lucro.

En un viaje internacional hubo una discusión en torno a las juntas de las organizaciones sin fines de lucro. Un participante de la conversación estaba leyendo un libro sobre el desarrollo de las juntas. El otro era el entrenador principal y desarrollador gerente de una gran firma de seguros y profesionales en crecimiento. Se le preguntó al gerente, “¿Cuál es la misión de la junta directiva

profesional en la que usted sirve? ¿Cuál es la visión de la organización? ¿Hay un plan estratégico para la organización nacional que ha sido aprobado por la junta directiva?"

Lo que pasó a continuación fue una discusión fascinante, hasta que el avión aterrizó en una ciudad de la costa oeste de los Estados Unidos. El gerente no pudo declarar la misión ni definir la visión de la organización. *No* había plan estratégico. ¡El gerente pidió una copia del libro sobre desarrollo de juntas!

Los miembros de la junta saben y comunican la misión, visión, y los valores de la iglesia, escuela, u organización sin fi de lucro. Hacen buenas preguntas que llevan a políticas fuertes y a la toma de decisiones con un enfoque máximo a la misión, visión, y valores de la organización.

Las juntas fuertes y efectivas piensan y trabajan en torno a los cuatro modos de gobierno. Repasemos:

**Responsabilidad #1: Fiduciaria.** La responsabilidad fiduciaria requiere que las juntas hagan preguntas apropiadas en momentos esenciales de la vida de la organización." Preguntas como, "¿Se requiere de una campaña de capital o de un incremento en las ofrendas y la contratación de consultores para poder cumplir con el plan estratégico?" "¿Existe un presupuesto realista para realizar nuestras operaciones?" "¿Se están usando los recursos de manera adecuada?"

Las responsabilidades fiduciarias aseguran el mantenimiento de la integridad legal y financiera. ¿Existe un monitoreo de los resultados? ¿Se están siguiendo los objetivos con diligencia? Las juntas universitarias, por ejemplo, ejercen su responsabilidad fiduciaria para el bienestar financiero y la integridad académica de la

institución, así como el bienestar espiritual de los estudiantes y trabajadores que forman parte de ella. Estas son áreas del liderazgo.

**Responsabilidad #2: Estratégica.** Este modo de pensar requiere una relación de trabajo estrecha entre el pastor, el equipo de trabajo, la congregación, y la junta o sus equivalentes en las organizaciones ministeriales. ¿Cómo se ha diseñado, comunicado, y modificado el plan? ¿Somos proactivos e intencionales en la planificación estratégica? ¿El presupuesto operativo es un reflejo de las prioridades del plan estratégico que fue adoptado por la junta?

**Responsabilidad #3: Representativa.** La mentalidad representativa encuentra raíz en los valores, tradiciones, y creencias de la iglesia local, institución educativa, u organización. Los problemas se presentan a la luz del legado histórico de la institución. ¿Será que este programa refleja los valores de la denominación? Por ejemplo, “¿De qué manera nos sirve hacer este gasto al propósito de hacer discípulos semejantes a Cristo en nuestra comunidad?” ¿Cómo se comunica el carácter distintivo de la universidad a través de los programas académicos? ¿Será que las decisiones están violando las reglas de la institución? Las organizaciones comunitarias puedes formular preguntas similares.

Los miembros de la junta son representantes en al menos dos maneras. Traen al líder los asuntos de la membresía general de la organización, y refuerzan la misión y visión del liderazgo y de la junta a la membresía general.

**Responsabilidad #4: De reformulación.** Este modo de pensar busca dar una nueva formulación al problema. “¿Cuál es la pregunta *verdadera*?” “¿Cuál es el asunto principal en el que debemos trabajar?” Este modo de

pensar intenta “re-visualizar” la situación y sus implicaciones para el futuro. Pensar en este modo motiva a la junta a reformular y a presentar el problema de otra manera.

Los miembros de la junta hacen *buenas* preguntas que llevan a políticas fuertes al nivel fiduciario, estratégico, representativo, y de reformulación, con un compromiso determinado a la misión, visión, y valores de la organización.

Las preguntas que buscan dar sentido y contexto a los problemas, sirven para dar atención a las preocupaciones legales, de planificación, y de restauración de la comunidad de fe por la que la junta es responsable. Estas preguntas le permiten a la junta poder darle sentido a los asuntos con los que están tratando y a presentar los problemas en maneras que producen enfoque e intención en las discusiones.

Las preguntas visionarias que nos ayudan a identificar problemas y a clarificar el propósito misional de la iglesia local, son similares a las preguntas fundamentales de cualquier periodista que quiere hacer su reporte: Quién, qué, dónde, cuándo, y cómo. Veamos estas preguntas en otra presentación:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Dónde estamos?
3. ¿Hacia dónde vamos?
4. ¿Cómo vamos a llegar allí?
5. ¿Por qué es importante llegar allí?
6. ¿Cómo sabremos que hemos llegado?

7. ¿Cuál es el *verdadero* problema?
8. ¿Cuál es la pregunta ESENCIAL?

Quando las juntas nacionales de educación y las agencias acreditadoras regionales visitan universidades e instituciones de educación superior para revisar y evaluar a las instituciones y/o programas académicos, ellos saben cómo hacer las preguntas adecuadas. Aunque sean formuladas de manera distinta, las preguntas caen en estas categorías de cuestionamiento:

1. Declaración de misión: ¿Hay en su institución una declaración de misión que es conocida, tomada como propia, y repetida? ¿Es dicha declaración el filtro a través del cual toda política y decisión es analizada antes de su implementación? ¿Hay evidencia obvia de la conexión entre la misión, las políticas, y los programas?
2. Recursos: ¿Ha preparado los recursos que necesita para cumplir con la misión? ¿Tiene un presupuesto operativo bien balanceado y dependiente de la misión? ¿Está utilizando sus recursos humanos y financieros para los programas y el personal que son críticos para el cumplimiento de la misión?
3. Rastreo y evaluación: ¿Está cumpliendo su misión? ¿Cuál es su resultado? ¿Qué tipo de estudiantes está produciendo?
4. Crecimiento sostenible: ¿Va a atesorar los recursos necesarios para seguir cumpliendo con su misión? ¿Tiene un plan para sostener y desarrollar los recursos financieros que la

escuela necesita para el cumplimiento de su misión?

**Manteniendo la agenda.** Dele forma a la agenda de la junta para que haya espacio para los reportes de los comités. La agenda de la junta se debe desarrollar de manera intencional y debe incluir un buen tiempo para la discusión regular e intencional de temas claves. Algunas juntas dan forma a sus reuniones en base a tres categorías principales: Información, discusión, y decisión.

Los temas a discutir se presentan como *preguntas*. Esta disciplina ayuda a que la discusión se enfoque en las preguntas que se quieren resolver.

Preguntas adecuadas pueden llevar a trabajo sinérgico entre la junta y el pastor, rector, o líder organizacional. Los miembros de la junta discuten de manera *vigorosa* las políticas, toman decisiones *en* las reuniones de junta, y comunican dichas decisiones *afuera* de las reuniones con *una sola voz*. Este tipo de relación es como un buen matrimonio. Se basa en respeto mutuo, confianza, compromiso, comunicación efectiva... y buenas preguntas mutuas. Preguntas como:

1. ¿Cómo podemos definir el “carácter distintivo” de nuestra iglesia local u organización?
2. ¿Qué estamos pensando o soñando en relación a la iglesia o universidad?
3. ¿Qué fue lo más valioso que aprendimos este año?
4. ¿Qué hemos escuchado que sería importante que el pastor o el administrador educacional escuchara?

5. ¿Qué nos debe preocupar como iglesia local, universidad cristiana, u organización ministerial?
6. ¿Qué es el éxito desde el punto de vista de nuestra congregación o institución y su misión, visión, y valores? ¿Cuál es el resultado que deseamos? ¿Cuál es la meta definitiva?
7. ¿Cuáles son las preocupaciones que le gustaría compartir con la junta directiva?
8. ¿Qué pasa?
9. ¿Qué quiere que haga si he de ser más efectivo en mi rol de liderazgo?
10. ¿Qué preguntas debemos hacer para entender de mejor manera el problema principal al que nos enfrentamos?

Cuando usted hace uso de estas preguntas o temas, las juntas dejan de lado *las pequeñeces*. Las preguntas importantes se hacen y con reflexión, oración, y honestidad, la discusión sucede. Un enlace más fuerte entre el pastor/líder y la junta se genera. Hay menos micro gestión y más macro gestión, más liderazgo y menos gerencia.

El resultado es una fusión de pensamientos. Tanto el líder como la junta participan activamente. Ambos toman mayor responsabilidad en la toma de decisiones y la creación de políticas. Las reuniones de junta son más nutridas y hay un enfoque en las estrategias que se necesita para la implementación de la misión y la visión, en vez del trabajo penoso o meramente gerencial de la organización

Nuevas direcciones hacia el futuro son creadas en vez de quedarse habitando en el pasado. Los problemas importantes son afrontados con honestidad. Hay un enfoque en las soluciones. Se toman decisiones y se asegura su implementación. Los recursos se compilan. Se crean planes de acción en consulta con el pastor/líder. Tanto el pastor/líder como la junta reciben nuevas energías al ir en la misma dirección.

**Preguntas estratégicas en situaciones de crisis.** El filósofo y educador John Dewey creía que, si un problema es bien definido, ya está medio resuelto. En otras palabras, trate de clarificar cual es el problema *real* o el asunto que está creando el malentendido.

Hay ocasiones en que surgen crisis dentro de la vida de la congregación u organización ministerial. Hacer buenas preguntas es esencial para enfrentar estos momentos de crisis, para que las relaciones dentro de la junta maduren, y para que el trabajo de la misma sea efectivo. Los líderes fuertes no temen enfrentar las preguntas difíciles de la junta o hacia la junta durante estos tiempos de crisis—preguntas que miran al pasado, evalúan el presente, y anticipan el futuro.

**Preguntas relacionales que deben ser hechas.** Al pensar en la gente con la que usted ha trabajado en una junta, ¿a quién se le hace más difícil aceptar? ¿Qué tipo de gente se le hace difícil aceptar? ¿Por qué? ¿Cómo cree usted que Dios ve a esas personas? ¿Cómo cree usted que su respuesta afecta su propia relación con Dios?

Pastores, líderes educativos, y directores organizacionales a menudo trabajan con sus juntas de gobierno en la tensión creativa y que propicia el crecimiento de mantener una visión para el futuro, mientras se mantienen también las realidades del presente, incluyendo los miembros de la junta que piensan de

manera distinta, y que a menudo choca con el líder. En el *proceso de sortear esta tensión, el líder y la junta pueden experimentar la obra transformadora, redentora, y reconciliadora de Dios en sus relaciones*. ¡Qué tremendo testimonio hacia los creyentes y los no creyentes!

Reflexione es estas lecciones *prácticas* mientras trata de trabajar con la junta para aceptarse “mutuamente, así como Cristo los aceptó a ustedes para gloria de Dios” (Romanos 15:7).

1. La gente buena y piadosa con frecuencia ve las cosas de manera distinta.
2. Muchos de los asuntos que causan conflicto tienen raíces culturales, étnicas, de comunidad local, o incluso familiares; y no son una violación de la Escritura.
3. Las diferencias que nos dividen tienen el potencial de separar a los miembros del cuerpo de Cristo y de impactar negativamente la percepción de la verdadera obra que Dios está haciendo.
4. El respetar a aquellos a que piensan distinto que nosotros es amarlos, así como Dios los amó.
5. El aceptar a otros implica que podemos aprender de ellos.

La pregunta general es esta: ¿Cómo podemos *madurar* a la imagen de Cristo y mostrar de manera continua que aceptamos a otros (Romanos 15:7) dentro de la comunidad de fe a la que servimos, pero funcionando con integridad y gracia como junta directiva?

Elabore preguntas para pensar, no simplemente preguntas. Cada junta va a darle forma a las preguntas específicas que son necesarias para su época y contexto. Puede que las juntas no tengan respuestas inmediatas a los desafíos fiduciarios, estratégicos, representativos, o de reformulación que se les presentan. No obstante, deben tener siempre las preguntas adecuadas.

## **Planeación Misional Como Método**

Con el pasar de los años he llegado a ver que lo mejor es darle mis mejores ideas a la junta (o al comité) y de ahí buscar su involucramiento en el desarrollo del plan. La verdad, casi siempre el plan va a ser cambiado, pero también dichos cambios lo llevan a ser mejor.

El modelo del ciclo de planeación (Figura 4.4.) pone el componente “reparar y revisar” en el centro del proceso. Siempre es bueno tener buena retroalimentación cuando el líder trata de clarificar la misión de la organización, evaluar la situación, desarrollar metas apropiadas, y desarrollar una estrategia de implementación. Las juntas saludables no dudan en revisar políticas, planes, y programas del pasado, incluyendo programas de desarrollo de fondos, que quizá funcionaron en años previos. No se quede paralizado en relación a los lugares o programas que deben ser realizados antes de poder moverse a un nuevo nivel de eficacia organizacional y sostenibilidad.

Un plan de tres años aprobado por la junta debe incluir los componentes de la Figura 4.4 con retroalimentación de las partes interesadas y con tanto detalle como sea posible.

Un plan misional le da a los líderes y a las juntas una base para poder dar un enfático “sí” o un contundente “no,” cuando haya nuevas direcciones para la iglesia u organización. La misión y la visión son fundamentales. Manténgase enfocado en ellas. Puede que buenas ideas sean rechazadas si es que no encajan con el plan estratégico de la iglesia local, distrito, u organización ministerial.

**El flujo del proceso de evaluación situacional.** En estas y otras áreas de responsabilidad de la junta, la junta es el socio de planeación vital del pastor/líder. Juntos van de la visión a la acción y a los resultados con visión clara, humildad profunda, y determinación intensa. Considere el uso de un modelo de plan estratégico mientras con oración y convicción empieza a ir de visión a acción y a resultados (Vea Apéndice C).

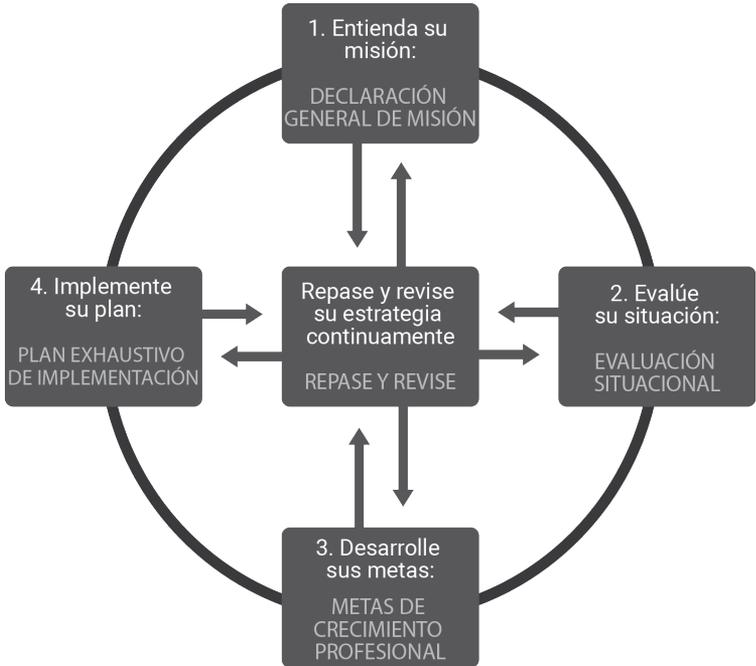


Figura 4.4. Modelo del Ciclo de Planeación. © E.L. Fairbanks

No ignore la importancia crítica de evaluar sistemáticamente la situación en la que su iglesia local u organización ministerial se encuentra. La Figura 4.5 le permite al líder hacer las preguntas principales en torno al ambiente de la organización.

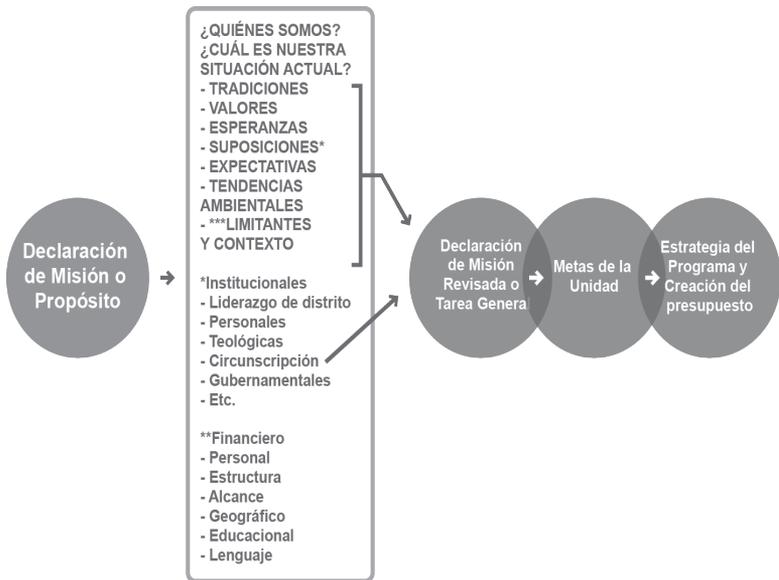


Figura 4.5. Flujo del proceso de evaluación situacional (Modificado por E.L. Fairbanks).

La planificación estratégica motiva a los líderes y a los seguidores a enfocarse de manera intencional y con profundo compromiso en la misión y visión de la congregación u organización. La planificación estratégica no es simplemente una estrategia de “implementación.” Más bien el principio de la planificación estratégica es clarificar y adoptar con la junta la misión, visión, y valores. Clarifique las “fuerzas conductoras” esenciales. Trate de entender. Defina las iniciativas estratégicas y las metas. Incluya necesidades personales. Incluya finanzas y líneas de tiempo. Trate de lograr que la junta adopte el plan como suyo. La idea es que el plan misional presente en

detalle las estrategias a través de las cuales la iglesia u organización va a cumplir la misión y realizar la visión.

Hemos discutido brevemente en el capítulo anterior la importancia de establecer metas de crecimiento. Recuerde que las metas de crecimiento son declaraciones de fe para el líder cristiano que expresan con claridad lo que creemos que Dios hará a través de nosotros. Las metas son sueños con una fecha límite.

*Bienaventurada la persona que sueña sueños grandes inspirados por Dios, que pasa el tiempo necesario evaluando la situación o contexto, que pone las metas apropiadas para alcanzar los sueños, y que está dispuesta a pagar el precio para que esos sueños se hagan realidad.*

Edward LeBron Fairbanks

El proyecto APEX permite que líderes de educación superior, directores de organizaciones, pastores de iglesias, y presidentes de junta conduzcan *auditorías legales y de programa* en las escuelas, compañías e iglesia que lideran en los Estados Unidos (Usted puede adaptarlo conforme a su necesidad fuera de los Estados Unidos).

Las categorías incluyen:

- I. Lista de verificación para documentos legales
- II. Misión, Visión, Valores, Planificación estratégica.
- III. Desarrollo de la Junta
- IV. Responsabilidad Financiera
- V. Desarrollo de Fondos

- VI. Recursos Humanos
- VII. Desarrollo de Programas
- VIII. Capacidad Organizacional
- IX. Prioridades para Desarrollo de Capacidades

Por ejemplo, para la categoría de “Documentación Legal,” en una escala de 1 a 4, el líder debe identificar el nivel de la organización en áreas tales como:

- I. Artículos de Incorporación
- II. Estatutos
- III. Estado 501(c3)
- IV. Documentación de Nómina
- V. Formato IRS 990
- VI. Aseguramiento
- VII. Consejeros legales y financieros
- VIII. Agente registrado y dirección actual de contacto.

Obviamente no todo aspecto de la categoría de “Documentos Legales” va a aplicar a toda organización sin fines de lucro. En algunos estados se requiere mayor información de parte de la organización. Sin embargo, el proyecto APEX es un gran punto de partida para una auditoría legal y programada.

Si está interesado en el proyecto APEX visite el sitio web, [www.usacanadaregion.org/apex-organizational-assessment](http://www.usacanadaregion.org/apex-organizational-assessment). Dele clic a las palabras, "APEX Assessment" en la columna de menús, y de ahí "APEX Quick Reference Guide" o "Blank APEX Assessment Form."

Creo que usted puede encontrar en el proyecto APEX una herramienta útil para las organizaciones de fe, no gubernamentales, o sin fines de lucro, que desean desarrollo. El instrumento también le va a ayudar a las organizaciones a identificar áreas de capacidad organizacional y a darle prioridad a las áreas que deben ser fortalecidas.

El instrumento de diagnóstico BoardServe DIAGNOSTIC (Apéndice D) es una herramienta apropiada que puede ser usada como alternativa al proyecto APEX para conducir una auditoría legal y de programa en iglesias locales.

### **Planeación misional y evaluación de la junta.**

Juntas saludables y maduras incluyen desarrollo sistemático del desarrollo de la junta y evaluaciones como componentes esenciales de su planificación misional. Para que el desarrollo de la junta sea efectivo, las juntas deben (a) ser intencionales acerca de este desarrollo; (b) enfocarse en las necesidades sentidas en la junta; (c) incluir al desarrollo de la junta como una prioridad en la agenda de la junta; (e) encontrar la pericia necesaria para apoyar a la junta en áreas claves, bien sea dentro o fuera de la congregación, los negocios y líderes gubernamentales, o desde las organizaciones sin fines de lucro.

No ignore el proceso periódico de una evaluación de junta. Hay plantillas disponibles que usted puede ajustar a su contexto y junta específica. Por ejemplo, puede modificar la Encuesta de Evaluación de Junta (Apéndice E) para su propia junta y su congregación u organización. El responder a estas preguntas le otorgará a la junta respuestas valiosas para el crecimiento y el desarrollo. Si es necesario, asegúrese de tener a un consultor que provea guía a la junta o a la congregación mientras usted va a través del proceso, evalúa los resultados, y establece un plan de acción para el desarrollo de la junta.

El Apéndice E se parece al instrumento BoardServe Diagnostic. Sin embargo, se diferencia en el intento de la junta por evaluar su propia eficiencia y eficacia antes de pedirle a la congregación entera que los evalúen.

Tanto los miembros de la junta como sus líderes incluyendo a los pastores, completaron la encuesta antes de nuestras sesiones juntos y le devolvieron el instrumento al consultor. La información después se usa para preparar las sesiones nocturnas y atender a las necesidades específicas de la audiencia. La encuesta ofrece importante retroalimentación a la medida que el consultor trató de evaluar la distancia entre las percepciones de los miembros de la junta y de su líder.

**Revisión del líder.** El ser responsable también implica que el líder debe ser evaluado regularmente, en especial antes de votar por su renovación. De mi experiencia de trabajo con un comité de junta, reconozco que hay ocasiones en que este proceso genera ansiedad. Aun así, debemos realizar el proceso con esperanza: con el deseo de fortalecer la eficacia general en asignaciones laborales específicas; planteando metas para el desarrollo

personal y profesional; y para el crecimiento espiritual y nuevas o mejores oportunidades ministeriales como resultado del servicio. Tanto como individuos como comunidad, estos momentos son necesarios e invaluable para cultivar nuestro compromiso a la excelencia para Cristo (Colosenses 3:23).

Con la ocasión de evaluar al rector antes de la extensión de su contrato, una junta educativa utilizó el formato de Revisión de Efectividad del Líder (Apéndice F). Puede que en otras instituciones educativas se tenga que usar el título propio del líder, y que este sea distinto. En ese caso, siéntase libre de modificar el formato para la necesidad particular de la organización, junta, y líder siendo evaluado.

El Sr. James LaRose fundó el National Development Institute en 1991, para nutrir y utilizar la filantropía para proveer a los fundadores y organizaciones la investigación del desarrollo de capacidades y la educación para avanzar en el cumplimiento de la misión de la entidad en la que sirven.

**El modelo *Major Gifts Ramp-up*.** El modelo Major Gifts Ramp-Up tiene gran alcance y abundantes recursos para que los líderes implemente el sistema en las organizaciones sin fines de lucro en las que sirven. Revise estos sitios web:

[www.MajorGiftsRampUp.com](http://www.MajorGiftsRampUp.com)  
[www.nationaldevelopmentinstitute.com](http://www.nationaldevelopmentinstitute.com)  
[www.NonprofitConferencea.org](http://www.NonprofitConferencea.org)  
[www.ConsultingCertification.org](http://www.ConsultingCertification.org)  
[www.JimmyLaRose.com](http://www.JimmyLaRose.com)

En una conferencia reciente de *Major Gifts Ramp-Up* en Mount Vernon Nazarene University, Mr. LaRose

explicó el modelo (Figura 4.6), el cual se incluye aquí con permiso de NDI (Apéndice G).

El fundador y CEO del *National Development Institute* les recordó a los ejecutivos de las organizaciones sin fines de lucro y a los miembros de sus juntas, que las organizaciones sin fines de lucro están involucradas en dos tipos principales de negocios: (1) proveer un servicio, y (2) generar suficientes fondos para proveer el servicio. El tema de la conferencia era el ayudar a esas organizaciones a poder obtener más fondos para así cumplir con sus misiones organizacionales.

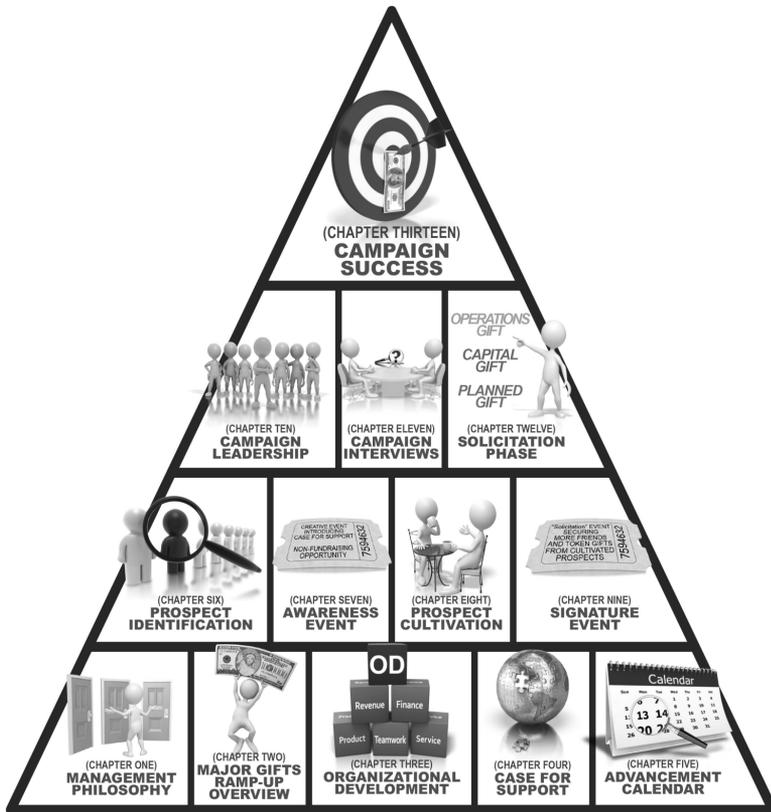


Figura 4.6. Modelo Major Gifts Ramp-Up. Reproducido con permiso (Ver Apéndice G).

Me impresionó la presentación del modelo Major Gifts Ramp-Up diseñado por el Sr. LaRose y enseñado por él y su facultad en las National Development Conferences. Su meta no es sólo equipar a las juntas de organizaciones sin fines de lucro, ejecutivos, equipos de trabajo, y voluntarios con el entrenamiento necesario para implementar una campaña de capital que pueda sostener la misión y visión de la organización; sino que también desea ayudarles a través de un enfoque estructurado para que puedan cumplir con el levantamiento de fondos de manera exitosa. La palabra clave es “equipar,” no sólo vio

una necesidad y tuvo un sueño para saber cómo satisfacer esa necesidad, sino que, además, desarrolló una estrategia exhaustiva y un plan de implementación para ir de la visión a la acción, y de la acción a los resultados.

## **No-negociables para la salud de la junta y el desarrollo de los fondos**

La presentación “Salud de la Junta y Desarrollo de Fondos” con énfasis en los componentes básicos de este capítulo. Juntas saludables y que maduran:

- 1. Conozca los fundamentos.** Los miembros de la junta conocen los fundamentos del rol de la junta, su propósito, y función. Se enfocan en la formulación de políticas y en la estrategia de misión, no en las operaciones diarias y en la implementación. Estas juntas saben que una junta directiva (a) supervisa la misión; (b) desarrolla una visión compartida; (c) le da forma al futuro de la organización. Su responsabilidad primaria es *seleccionar* al mejor director ejecutivo que puedan encontrar para la organización; y su responsabilidad secundaria es asegurarse de que la organización rinda cuentas... al gobierno, a los dueños morales de la organización, y también el rendir cuentas a través de los líderes de la organización.
- 2. Haga las preguntas “adecuadas.”** Producen una cultura en la que se hacen preguntas guiadas por la misión y el deseo de ser sostenibles. Preguntas como “¿Quiénes somos?” ¿Cuáles son nuestra misión, visión, y valores? ¿Dónde estamos? Esto no se refiere la ubicación geográfica en un mapa, sino a la etapa de vida de la organización. ¿Hacia

*dónde vamos?* (Si continuamos haciendo lo que estamos haciendo) *¿A dónde podemos ir?* (Con una visión inspirada por el Espíritu y una junta unida). *¿Por qué vamos para “allá”?* *¿Cuál es nuestra motivación para crecer?* *¿Cuánto tardaremos en llegar allí?* *¿Cuáles son los recursos espirituales, humanos, y financieros que necesitamos?* *¿Cómo sabremos que hemos llegado?* *¿Qué ha cambiado de manera significativa en la comunidad a la cual la junta debe ajustarse y hacer transiciones apropiadas?* *¿Cuál es la cosa principal que si no le damos atención podría generarnos problemas serios en el futuro cercano?* *¿Qué opciones frescas para la generación de recursos tenemos a nuestra disposición?* *¿De qué manera el modelo de MGRU para el levantamiento de fondos puede impactar a nuestra organización?*

- 3. Comuníquese en las situaciones de conflicto con cordialidad.** Los choques ocurren sobre la visión, los valores, las tradiciones, los planes, los programas, etc. Los miembros de juntas saludables y maduros discuten con vigor las opciones de políticas y toman decisiones dentro de las reuniones de junta. Una vez que las decisiones han sido tomadas, comunican la decisión de la junta con apoyo indivisible, no se permiten reportes personales. Las conversaciones confidenciales, se mantienen en confidencia. La aceptación de las decisiones de la junta se debe tomar por hecho. Y los miembros de la junta deben hacer lo que han prometido hacer, y abstenerse de lo que han dicho que no harán. Es en los momentos de conflicto que reflejamos nuestro carácter. Nuestras respuestas nos caracterizan en nuestro

mejor momento, y nos traen convicción en el peor.

- 4. Adopte evaluación de las decisiones previas de la junta a la luz de las realidades presentes.** Las juntas saludables repasan y revisan, cuando sea necesario, las decisiones que afectan las estrategias de desarrollo financiero y organizacional. Los líderes organizacionales tienen la tendencia de creer que deben tener un “plan perfecto” para el levantamiento de fondos antes de que lo puedan presentar a las juntas. Por este motivo, cuando alguien “nuevo” estudia el plan y encuentra puntos que pueden ser mejorados, o preguntas que no han sido contestadas, el líder se ofende como diciendo, “¿Cómo se atreve a decir eso? Usted recién lo mira, pero ¡yo llevo trabajando en este plan por semanas (o incluso meses)!”
- 5. Conecte la toma de decisiones de la junta con el desarrollo de capacidades y la sostenibilidad organizacional.** A través de políticas vanguardistas, bosqueje razones atractivas por las que la gente debería apoyar su institución. Es importante tener un *manual* con políticas de junta actualizadas. En él se debe mostrar claramente cuáles son las políticas aprobadas por la junta para los procesos de gobierno efectivo legal, financiero, y distintos procedimientos de la organización. Un manual actualizado evita que la junta actúa simplemente de manera reactiva, con acciones inconsistentes y erráticas, y con débiles estrategias para la toma de decisiones. Un manual de políticas o un manual organizativo incluye las políticas de junta y los procedimientos en un cuadernillo que

se le debe dar a todo miembro de la junta y que puede ser actualizado después de cada reunión de junta.

Las nuevas juntas pueden empezar por desarrollar sus estatutos gubernamentales. Las juntas más antiguas pueden asegurarse de que sus estatutos sean actualizados. Una vez que esto ha sucedido, entonces se puede empezar a recolectar las políticas de junta de una manera organizada.

El dinero viene cuando hay una visión bien articulada y un plan preparado con cuidado. Además, la gente da a las organizaciones donde la integridad, credibilidad, honestidad, mayordomía, consistencia, y comunicación, son más que eslóganes o muletillas para la organización. Más bien la junta practica esas cualidades en y a través de la toma de decisiones para la organización. Las decisiones se toman con un compromiso de enfoque máximo a la misión, visión, y valores de la organización.

**El manual autoritativo de políticas de junta.** El manual o la guía puede tener un mínimo de 4 páginas y un máximo de 16 a 20 páginas. El manual autoritativo de políticas de la junta en el Apéndice H presenta todas las políticas autoritativas y actuales adoptadas por la junta ejecutiva para la organización, congregación, o institución.

## La Comunidad Robusta Como Método

*“Más valen dos que uno, porque obtienen más fruto de su esfuerzo. Si caen, el uno levanta al otro. ¡Ay del que cae y no tiene quien lo levante!... dos pueden resistir... ¡La cuerda de tres hilos no se rompe fácilmente!”* (Eclesiastés 4:9-12).

Otra pregunta que como líderes de una comunidad de fe debemos preguntarnos es esta: ¿Qué tan importante es la comunidad que lidero en el rol de *formarme* como líder en obra, en palabra, en título, o en posición? Acuérdense del “león” dentro del mármol.

Esta pregunta nos recuerda de la relación que existe entre visión clara y humildad profunda con la disciplina de escuchar a otros en la comunidad que lideramos. La humildad requiere el escuchar más y más. Este tipo de escucha va más allá del dejar hablar a la otra persona aguardando por el momento en que podamos contestar.

Nouwen (1985) lo dijo con claridad: “La belleza de escuchar es que aquellos a quienes escuchamos se empiezan a sentir aceptados, y también empiezan a tomar sus palabras con más seriedad... el escuchar es una forma de hospitalidad espiritual a través de la cual invitamos a extraños para que se conviertan en amigos... Los escuchas verdaderos no tienen la urgencia por darse a conocer. Son libres para recibir, para dar la bienvenida, para aceptar.” (Marzo 12, devocional).

Escuchamos tanto por las cosas que se dicen como por las que no se dicen. No necesitamos probar que tenemos la razón a través de discursos, argumentos, o interrupciones. Prestamos atención al lenguaje corporal. Escuchamos a nuestros hermanos y hermanas en Cristo y a sus opiniones que nos ayudan a revisar una visión, plan, o

programa, para así mejorarlo. El apropiarse de la visión debe ser hecho por el grupo (individual y colectivamente) al que se le pide adoptar la visión y tomar parte en su implementación.

Quizá sea importante volver por un momento al Capítulo Dos y leer los pasajes bíblicos y comentarios en Efesios 4:25: Hable con honestidad; no mienta; ¿Por qué? Porque somos miembros del cuerpo de Cristo.”

**La colaboración a veces es caótica... ¡Pero es necesaria!** Hace algunos años tuve el privilegio de hablar a un grupo de educadores de la Iglesia del Nazareno en Johannesburgo, Sudáfrica. La ocasión era la Primera Consulta para el Desarrollo Global de Facultad para la denominación. Los educadores Nazarenos pasaron toda la semana examinando las posibilidades de una academia para Educación Internacional.

Mi rol en la programación de la conferencia era liderar dos plenarias acerca del tema de colaboración institucional. El título de mi presentación fue “La Colaboración Institucional como Estrategia Académica.” Traté de enfocarme en la necesidad que existe por colaboración interinstitucional, así como también dentro de la institución misma, para poder “maximizar el acceso” a los ricos recursos de las instituciones educativas de la Iglesia del Nazareno a nivel global.

Fue una experiencia excelente para mí. Me encontré con muchos amigos de distintas partes del mundo. Sin embargo, hubo algo que me pasó durante ese tiempo. Mi propósito era ayudar a otros educadores. Noté que de repente me hallaba haciendo preguntas difíciles acerca de mi propia administración, y liderazgo del carácter en MVNU, y a qué grado yo mismo estaba modelando la comunidad robusta y la colaboración intencional de la que

estaba *predicando*. Me hice preguntas acerca de mi propia integridad personal. ¿Será que el proceso estratégico que yo tomaba como exitoso en MVNU era en realidad ignorado por los demás? Y si así era, ¿por qué?

Regrese a la universidad con la determinación de compartir con la facultad y el equipo de trabajo mi “momento de revelación,” de establecer algunos pasos prácticos que pudiéramos tomar juntos, y de pedirle a la comunidad educativa que me hicieran rendir cuentas por todas mis palabras. Si la confianza es el fundamento del liderazgo efectivo, entonces yo *necesito ser el cambio* que quiero ver en la facultad y equipo de trabajo de MVNU, antes de poder lograr que la colaboración institucional se convierta en un estilo de vida en nuestra universidad.

Permítame resumir lo que le dije a los educadores en Johannesburgo, y después proceder a identificar algunas preguntas que le hice a la facultad y equipo de trabajo de MVNU acerca de nuestras relaciones. Creo que toda organización necesita alguien que haga campaña por el proceso colaborativo, si es que de verdad queremos que la colaboración se convierta en un estilo de vida en la institución y no simplemente un juego intelectual. Presenté algunas lecciones que aprendí acerca de la colaboración.

1. Usar la colaboración para manejar el cambio es complicado.
2. Una visión clara y una necesidad sentida son elementos necesarios para el éxito.
3. La comunicación regular es el adhesivo de la colaboración.

4. Se necesita liderazgo activo y comprometido en los niveles superiores administrativos, y también un comité bien informado y con sentido de dirección.
5. Entre más grande sea la confianza y la comunicación, más grande y más profundo será el beneficio.
6. La colaboración institucional se debe convertir en estrategia institucional.

Antes de completar la presentación, hice algunas observaciones usando citas que había distribuido al grupo en un panfleto. Sin embargo, mientras les hablaba a ELLOS, me di cuenta que me estaba hablando a mí mismo también. Yo estaba tratando con toda sinceridad de incrementar el nivel de involucramiento y de confianza entre la administración y la comunidad educativa de empleados. El poder de tres (o más) tal como se presenta en Eclesiastés, es una imagen poderosa y un concepto necesario para una organización, institución, o iglesia que busque tomar una comunidad robusta y la colaboración intencional como estrategia. En verdad, una comunidad robusta y la colaboración intencional deben ser reflejadas en la implementación de la estrategia. Esta es mi pasión, y esto sólo sucederá si creemos intensamente junto a Helen Keller (citado en Lash, 1980):

**“Solos podemos hacer tan poco, juntos podemos hacer tanto más” (p. 489).**

Regresé al campus de MVNU y compartí con la comunidad ocho compromisos para “construir comunidad” a los que me comprometí durante mi liderazgo de la universidad. Parte de esos ocho son los dos que se presentan a continuación.

Quiero afirmar y valorar a cada uno de ustedes como hermanos y hermanas en Cristo que han decidido trabajar en MVNU como un llamado vocacional.

Trabajaré de cerca con un equipo específico y con la comunidad educativa por los próximos dieciocho meses para dinamizar las estructuras administrativas y de toma de decisiones. La meta es facilitar, no impedir, que ustedes cumplan con sus llamados vocacionales y que cumplan con sus metas ministeriales en esta universidad.

También compartí con la comunidad de MVNU el proverbio de la tribu Kikuyu de África:

**“CUANDO LOS ELEFANTES PELEAN,  
ES EL PASTO EL QUE SUFRE.”**

El proverbio quiere decir que cuando la gente que está a cargo (los líderes) pelean, es la gente en la base de la estructura los que van a sufrir más. Yo quería apoderar y apoyar a la facultad y al personal, y, sin embargo, me estaba preguntando si la estructura actual estaba facilitando o impidiendo que aquellos que formaban la base de la universidad cumplieran con su trabajo y alcanzaran su potencial máximo.

Concluí mis palabras a la facultad y al personal diciendo, “Desde mi experiencia en Johannesburgo tengo un nuevo y profundo deseo de entender, adoptar, y liderar a esta comunidad académica de fe con *integridad, carácter, vulnerabilidad, comunidad, coraje, convicción, gratitud, esperanza, y confianza*. Estas convicciones de auto-liderazgo forman a un líder que busca liderar desde una base de fundamento cristiano.”

¿Logré cumplir con todo lo que le presenté a la facultad y al personal? ¡No! Aunque mucho más de lo esperado se logró cumplir. El asunto, sin embargo, es que no se trata de tener una lista de cosas por hacer, o de logros por alcanzar; más bien se trata del crecimiento del líder en competencia, carácter, y en construcción de comunidad para el crecimiento de los liderados.

Tras haber presentado este material a la facultad y al personal, seguí pensando en el amplio tema del carácter del liderazgo, particularmente acerca del mandato de liderar a una comunidad de fe en medio de personalidades diversas, expectativas cambiantes, tradiciones religiosas distintas, y varios niveles de madurez. Es entonces que el carácter del liderazgo se convierte en un asunto primordial. El liderazgo propio antecede al liderazgo que construye comunidad. ¡El carácter es importante!

El liderazgo de carácter es el nexo entre una “comunidad robusta” y la colaboración institucional. Para que la edificación de la comunidad sea vibrante, y para que la colaboración sea efectiva, se debe compartir, adoptar, y celebrar una visión de liderazgo y del ministerio de todos los creyentes.

La gran pregunta de comunidad y colaboración para organizaciones ministeriales, instituciones educativas, e iglesias locales, es esta: ¿De qué manera puede esta institución, ministerio, o congregación movilizar a sus miembros y colaborar con aquellos que le apoyan y los miembros más allá de sus cuatro paredes para equipar a *otros* para *su* ministerio (para adoración, discipulado, hacer discípulos, alcance a otros, y edificación de la comunidad) de tal manera que *ellos* puedan estar listos para preparar a otros? (II Timoteo 2:2)

Bennis and Biederman (1997) dijeron, “*Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros*” (p. 1). Se dice que la Madre Teresa dijo, “es probable que yo no pueda hacer lo que tú haces... es probable que tú no puedas hacer lo que yo hago... *pero todos juntos estamos haciendo algo hermoso ante Dios*” (Fuente desconocida).

Hablemos un poco más acerca del *método de colaboración intencional* en la comunidad de fe. La colaboración es el proceso a través del cual las partes puede ver distintos aspectos de un problema a través de los ojos del Espíritu de Dios y, con oración y trabajo constructivo, exploran sus diferencias y buscan soluciones que van más allá de visión limitada de lo que es posible. Ellos creen que los seguidores de Cristo tienen dones, talentos, habilidades, ideas, y contribuciones para dar en cuanto al mandato del ministerio.

La colaboración consiste en relaciones individuales que trabajan juntas voluntariamente para lograr el resultado deseado. Es una elección. Es difícil, desordenado, a veces torpe, y toma tiempo; pero es la única manera en que los grupos, instituciones, e iglesias locales pueden salir de la rutina y de lo ordinario para poder lograr sus metas y tener impacto.

Los líderes colaborativos no actúan en aislamiento. “Su acercamiento es inclusivo y no exclusivo. Están dispuestos a escuchar y a colaborar con aquellos cuyos estilos difieren del de ellos” (Sofield & Kuhn, 1995, p. 38).

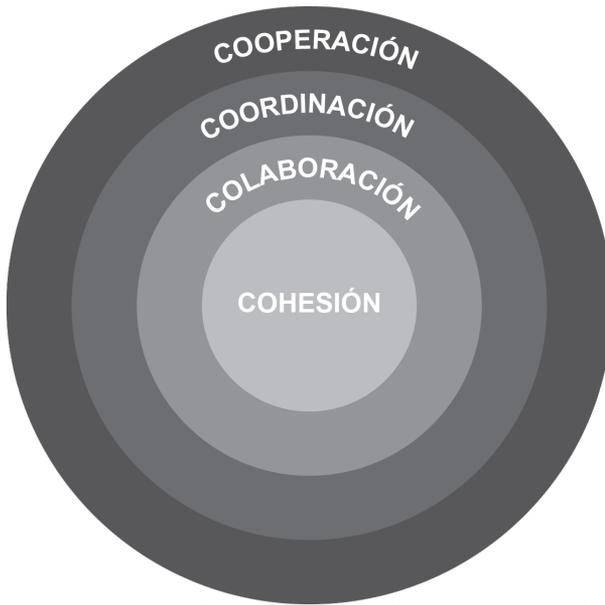


Figura 4.7. La Jornada Colaborativa (Inspirada por Winer, 1994)

El cambio positivo puede ocurrir cuando gente con perspectivas distintas son recibidas y todos son considerados parte del equipo. Debe haber un nivel alto de involucramiento, un propósito claro, recursos adecuados, y el poder para decidir y para implementar. Esta relación benéfica y bien definida de “trabajo en equipo,” hace uso de dos o más organizaciones para lograr alcanzar nuevas metas. La relación incluye un compromiso para desarrollar una estructura de manera unida, con autoridad y con responsabilidad, con entendimiento que lleva al éxito y con libre compartimiento de los recursos y las recompensas.

El desafío más crítico para el líder colaborativo consiste en identificar en qué parte del proceso, proyecto, o iniciativa la gente encaja. Buscamos llevar a la gente y a los grupos de donde están ahora adonde quieren ir. Lograr que la gente se involucre de distintas formas, es la clave. Es un medio para alcanzar el objetivo final, un estilo de vida,

en vez de un fin en sí mismo. Para llegar a nuestro destino al “punto final”, se necesita que individuos con intereses comunes se unan para obtener soluciones comunes a problemas comunes.

La clave es elegir el nivel correcto de involucramiento, y de ahí incrementar la intensidad. El asunto principal es tener a la gente apropiada en el lugar apropiado haciendo lo que es apropiado. La *recompensa de la colaboración* no se obtiene fácil o rápidamente. Es necesario establecer y mantener una perspectiva a largo plazo. Winer (1994) comparó la recompensa de la colaboración con el fenómeno de los lirios de estanque (Figura 4.8).

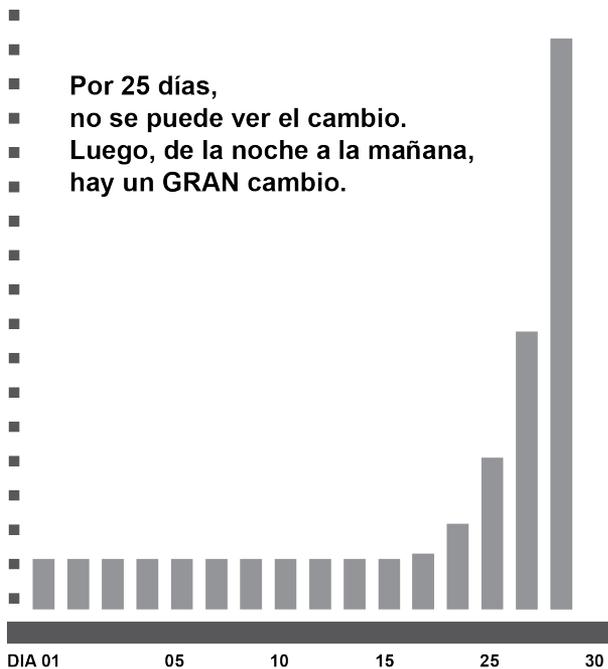


Figura 4.8. El fenómeno de los lirios de estanque (Inspirado por Winer, 1994).

Las personas que toman parte en iniciativas para el trabajo colaborativo preguntan con frecuencia: “¿Qué *valor añadido* puedo dar a otros? ¿Qué *valor añadido* me pueden dar? ¿Qué podemos hacer *juntos por el ministerio y la misión de una organización, la iglesia local, o los miembros individuales* que no podríamos lograr si trabajásemos por nuestra cuenta?”

No todas las contribuciones de los miembros van a ser de igual importancia. La colaboración no nos hace iguales, pero sí tiene el potencial de mover a los individuos que participan y a los grupos a un nuevo nivel de efectividad ministerial. El beneficio de construir comunidad y la colaboración intencional es el progreso general del grupo y el valor que los miembros encuentran en lo que están haciendo. En la colaboración efectiva, lo *extraordinario* se hace ordinario. Recuerde:

**“Ninguno de nosotros es tan inteligente  
como todos nosotros”**

(Bennis & Biederman, 1997, p. 1).

Me acuerdo que el Dr. Mike Winer (1994), una de las autoridades en el campo de la colaboración institucional, ofreció una plenaria en Mount Vernon Nazarene University al final de tres años de enfoque intenso en colaboración institucional tanto externa como interna. Entre otras cosas, recuerdo que citó a Barbara Cristy, “El liderazgo se levanta en la *intersección* de la pasión personal y las necesidades públicas.”

Tal definición me llamó la atención por varias razones, en especial porque menciona la pasión que a veces vemos en el servicio de la iglesia o instituciones. Winer dijo, “a veces tratamos de tener colaboración desde un punto de vista meramente intelectual,” pero con poca

pasión. Cuando veamos la pasión de otros deberíamos decir “¡Sorprendente!”

No me olvidaré del desafío que Winer nos dio en 1994: No se confunda, *información no es lo mismo que inspiración*. La inspiración es clave. Su desafío fue claro. “Dele 20% de esfuerzo a la información, y 80% de esfuerzo a la inspiración.”

Las *características claves* de la colaboración efectiva son el respeto mutuo, el entendimiento, la confianza, la interacción apropiada de los miembros, la comunicación abierta y abundante, los fondos necesarios, alguien talentoso en el arte de convocar, miembros que participan tanto del proceso como del resultado, y múltiples niveles de la toma de decisiones. En el caso de las comunidades de fe, otro elemento esencial son los beneficios *personales*, en las áreas de crecimiento personal hacia el ministerio y la efectividad en la misión, así como los beneficios *comunitarios*, un aglomerado que avanza gracias al esfuerzo grupal combinado y la contribución de los miembros. Ambos beneficios deben ser reconocidos.

En cuanto a las iniciativas colaborativas, no sólo tenemos que cantar del mismo himnario, sino que también necesitamos estar en la *misma página*. Una declaración de misión y visión para las iniciativas de colaboración es un elemento esencial en cualquier organización. Esta declaración de “resultados” es el elemento cohesivo que mantiene junto al proyecto colaborativo. Dicha declaración debe ser orientada hacia los *resultados*, no hacia las *actividades*. La colaboración es un *proceso*, no un *fin* en sí misma.

*El Contexto de la colaboración* incluye una visión compartida, comunicación persistente, contextos de proyecto, involucramiento amplio, orientación hacia los resultados, resultados medibles y definidos, y evaluación. Si le dice a la gente el tipo de resultados que desea, ya habrá incluido un elemento de evaluación. Antes de pedir colaboración, es importante que en la iglesia local o en la universidad se presenten los resultados deseados tanto para la vida institucional como para el trabajo a los trabajadores, miembros de la facultad, o a la congregación. Lo mismo puede decirse en el contexto de la organización ministerial.

A menudo las declaraciones de misión y visión usan demasiadas palabras y cubren demasiado territorio para la responsabilidad de nuestro grupo. En vez del PORQUÉ, se le da demasiada atención al CÓMO (micro gerencia). Es *imperativo* que seamos específicos acerca de la naturaleza de la institución o congregación local.

A través de la colaboración dele forma a la misión, visión, y declaraciones prioritarias. Al inicio de mi tiempo en Mount Vernon Nazarene University compartí con la junta cuatro prioridades que me guiarían a hacer decisiones en cuanto al uso de mi tiempo:

1. Liderazgo espiritual para la comunidad educativa (personal, facultad,
2. Administradores, estudiantes y otros).
3. Pensamiento estratégico, planeación, e implementación en toda la universidad.
4. Desarrollo del liderazgo cristiano a nivel regional y mundial; y

5. Más énfasis en el levantamiento de fondos y la obtención de donantes para el desarrollo de MVNU.

El desarrollo de declaraciones teológicas, organizacionales, y de misión y visión personal toma tiempo. Si todavía no lo ha hecho, aparte algún tiempo, salga de la rutina, e inicie el proceso. Dese varios meses para que el proceso germine y produzca fruto. Comparta su borrador con su familia, amigos de confianza, colegas, pastor, profesor, mentor, o con su junta directiva para obtener retroalimentación. ¡Es una experiencia transformadora!

¿Cuáles son algunos componentes principales que deberían estar incluidos en *su* declaración de misión y visión?

---

---

Las instituciones educativas se enfocan en los estudiantes en sus declaraciones de misión y visión. Los estudiantes son el corazón de las instituciones educativas. En Mount Vernon Nazarene University, tras un proceso colaborativo de seis meses, la facultad, el personal, y la administración presentaron como recomendación a la junta de gerentes la siguiente declaración:

Mount Vernon Nazarene University:  
Una comunidad académica de fe,  
Formando a líderes y discípulos a la imagen de Cristo  
Para un servicio de por vida e impacto global

En el caso de iglesias locales, el énfasis está en las *vidas transformadas* de las personas que hacen discípulos y el ministerio y las oportunidades de misión de sus *declaraciones de misión y visión*. El National Development

Institute recomienda que el énfasis para las organizaciones sin fines de lucro sea en los *donantes*, no en la institución o en la organización.

Las siguientes preguntas nos pueden ayudar a profundizar un poco más:

1. ¿Cuál es nuestro propósito principal como universidad cristiana, institución de educación teológica, congregación local, u organización ministerial?
2. ¿De qué manera se puede intersectar nuestro ministerio con las necesidades, intereses, y metas de aquellos a quienes lideramos y servimos?

Empiece por clarificar el porqué del ministerio. Inspire a su gente con visión amplia. ¡Muéstreles el panorama completo! Involucre los temas de aspiraciones, fortalezas, habilidades, e incluso de legado. Adopte y afirme los valores de la comunidad que lidera. Sea modelo de la esencia y del mensaje de la organización a la que sirve.

Los líderes colaborativos, incluyendo a los pastores de la iglesia local, los rectores universitarios, y líderes de organizaciones, tienen pasión para crear una *cultura de colaboración* en su grupo de responsabilidad para creer que ellos, colectivamente, y cada persona, individualmente, puede hacer una diferencia en este mundo. Capacitar a otros para hacer la diferencia es un llamado importante y una experiencia tremendamente satisfactoria. ¡Trabaje junto a otros para alcanzar lo que nadie podría alcanzar por su propia cuenta!

Volvamos a la pregunta básica. ¿Cuál es la misión o visión de “su” iglesia local, organización ministerial, o institución educativa? ¿Puede identificar la esencia de las iglesias, organizaciones, o instituciones que convocan a su gente? ¿Cuál es la naturaleza de su comunidad de fe (como organismo y como organización)? ¿Cuál es la razón por la que se reúnen los domingos u otros días?

Recuerde que debe involucrar a la gente en algún nivel. Y que debe escuchar *sus* intereses, fomentar *su* pasión, y escuchar *sus* historias, mientras les comparte por *qué* hacemos lo que hacemos. Los líderes apasionados por el trabajo colaborativo proporcionan el marco de trabajo.

El establecimiento de una comunidad robusta se incrementa cuando hay un enfoque en el “por qué,” de la misión y visión de la iglesia local, organización ministerial, o institución educativa, y la gente que se encuentra en torno a ésta. Los líderes que colaboran de manera intencional, *inspiran y entrelazan a la gente a la que sirven en torno a una causa, un propósito, una misión, una visión, y su propia pasión.*

Haga que su visión institucional u organizacional sea visible en las instalaciones que usa, en la congregación, en su escritorio, en boletines y señales, en afiches, en los salones de clase y en las oficinas. Sea consistente. Al proveer consistencia, la cultura de la comunidad de fe y de la organización de servicio va a cambiar.

Pinte la visión de lo que usted quiere que la comunidad llegue a ser (ese tipo de comunidad robusta que desea ver en el grupo). ¡Conecte los puntos! ¡Inspire! Defina y demuestre la esencia de una comunidad. ¡Escuche! Escuche, ¡Escuche! Escríbalo en sus dinteles, “súdela” para crear una comunidad robusta y colaboración intencional para el ministerio y la misión.

Involucre, involucre, involucre a la gente a la que lidera. Provea consistencia para articular nuestra esencia y nuestra identidad. Al hacerlo, el establecer prioridades será sencillo. Y entonces tanto usted como yo entenderemos por qué, cuando, con quién, y con qué propósito colaborar.

1. Los líderes colaborativos deben hacer varias cosas de manera simultánea.
2. Vaya con calma y construya para el éxito (Haga menos, pero con más oportunidades para el éxito).
3. Preste atención a las pasiones individuales (no aplaste a aquellos que tienen gran compromiso)
4. Decida cuál es la “esencia.” El resto será añadido.
5. Encuentre distintos medios para comunicar la misión y la visión.
6. ¡Escuche e involucre!

La motivación para una cultura de colaboración se encuentra en la *esencia*—la visión general. Deje que la *esencia* guíe los esfuerzos colaborativos. La confianza no es lo mismo que el gustar de todos, o ser gustado por todos, u obtener exactamente lo que uno quiere. La confianza se trata de dependencia y esperanza.

La dependencia significa que usted hace lo que dice que va a hacer. La esperanza es confiar que vamos a alcanzar lo que nos hemos propuesto. “La confianza es el corazón de la colaboración. Es “el” tema central de las relaciones humanas tanto dentro como fuera de la organización” (Kouzes & Posner, 1995, p. 163). Es raro que

haya un exceso de comunicación organización.  
¡Comunique! ¡Comunique! ¡Comunique!!

*“Que el Dios que infunde aliento y perseverancia les conceda vivir juntos en armonía, conforme al ejemplo de Cristo Jesús, para que con un sólo corazón y a una sola voz glorifiquen al Dios y Padre de nuestro Señor Jesucristo” (Romanos 15:5-6).*

*“Permite que alcancen la perfección en la unidad, y así el mundo reconozca que tú me enviaste y que los has amado a ellos tal como me has amado a mí” (Juan 17:23).*

*“Esfuércense por mantener la unidad del Espíritu mediante el vínculo de la paz” (Efesios 4:3).*

*“A cada uno se le da una manifestación especial del Espíritu para el bien de los demás” (I Corintios 12:7).*

*“Siempre humildes y amables, pacientes, tolerantes unos con otros en amor” (Efesios 4:2).*

## **El Importante Rol del Dar Ánimo**

Concluiremos este capítulo sobre MÉTODOS recordándonos acerca de la importancia del dar ánimo y apoyar a otros en las comunidades de fe en las que lideramos. Las siete claves que se presentan a continuación fueron adaptadas del libro, *Encouraging the Heart*, escrito por James Kouzes y Barry Posner (2003). El apéndice del libro tiene 150 estrategias específicas para animar a otros en la medida que trabajamos junto a ellos en la comunidad.

La primera clave: **TENGA ESTÁNDARES CLAROS**  
Comunique sus expectativas de manera clara, los voluntarios quieren y necesitan claridad.

La segunda clave: ESPERE LO MEJOR  
Afirmar a otros con frecuencia (cuidado con sus palabras). Trate de dar ánimo, no de desanimar.

La tercera clave: PRESTE ATENCIÓN  
Escuche con atención. Trate de entender, antes que nada. Lidere siempre. Use palabras si le es necesario.

La cuarta clave: RECONOZCA DE MANERA  
PERSONAL  
Sea específico al reconocer o elogiar. Hágalo con frecuencia. Sea genuino.

La quinta clave: DIGA LA HISTORIA  
Comparta la historia *de ellos* (sus logros, ministerio, éxitos). ¡*La de ellos!*

La sexta clave: CELEBRE JUNTO A OTROS  
Celebre las victorias (tanto las pequeñas como las grandes). Hágalo con frecuencia y junto a otros.  
¡Cree oportunidades para celebrar junto a otros!

La séptima clave: DÉ EL EJEMPLO  
Muestre el camino. Ponga el ejemplo. No espere que otros hagan lo que usted no está dispuesto a hacer. Sea un modelo para la misión. Sea el cambio que desea ver en otros.

Cree su propia lista de *claves* para animar a otros. Si le gusta la lista anterior, entonces identifique fechas, eventos, personas, procesos, logros, en los que pueda decir, bien sea en privado o de manera pública, “gracias,” o “felicidades,” o “estamos orgullosos de ti.” Hágalo con frecuencia. Las celebraciones espontáneas son divertidas, también las formales. Diviértase. ¡Ríase y celebre! Haga de la ocasión algo personal y también colectivo.

No ignore la primera clave. Los voluntarios quieren tener instrucciones claras para las tareas que deben ser hechas. Su tiempo es limitado. Cuando la asignación ha sido completada, felicítelos y busque una manera para celebrar. Sea ejemplo al reconocer los logros de otros. ¡Los demás harán lo mismo! Que la gente lo reconozca como aquel que anima a otros dondequiera que vaya.

En el Capítulo Cuatro, MÉTODO, dimos atención a la mentoría, el gobierno de la junta, las preguntas estratégicas, la planificación misional, la comunidad robusta y la colaboración como estrategias claves para equipar y capacitar a aquellos por quienes somos responsables para el ministerio efectivo y la misión bien sea local o más allá de nuestras barreras. Somos presos de esta visión de ministerio *con* y *a través* de la gente a la que servimos.



---

## **QUINTO INDICADOR**

**EL DOLOR DEL  
LIDERAZGO DECISIVO  
SE EXPERIMENTA EN  
LA TENSIÓN ENTRE  
LA GENTE BUENA  
Y PIADOSA SOBRE  
VISIÓN, VALORES,  
Y TRADICIONES.**

## Capítulo Cinco

### **QUINTO INDICADOR: EL DOLOR DEL LIDERAZGO DECISIVO SE EXPERIMENTA EN LA TENSIÓN ENTRE LA GENTE BUENA Y PIADOSA SOBRE VISIÓN, VALORES, Y TRADICIONES.**

*“Los líderes cristianos creen que incluso la gente buena y piadosa puede experimentar diferencias claras e intensas.”*

Edward LeBron Fairbanks

### **El Gozo y el Dolor del Liderazgo**

Hay una cita de Teddy Roosevelt, el vigésimo sexto Presidente de los Estados Unidos, que me gusta recordar cuando necesito ánimo, perspectiva, o consuelo.

Lo importante no es el crítico, ni el hombre que está listo a señalar cuando el fuerte cae, o cuando lo que se ha hecho pudo haberse hecho mejor. El crédito debe ir a aquel hombre que está en la arena, cuya cara se ha manchado con polvo, sudor, y sangre; aquel que persevera valientemente... que se entrega a sí mismo por una causa justa, quien sabe que a lo mejor va a lograr el triunfo de su logro más importante, y a lo peor, si falla, al menos fallará habiéndose atrevido a dar lo mejor, de tal manera que su lugar no será con las almas tímidas y frías que nunca han conocido ni la victoria, ni la derrota. (Roosevelt citado en Brown, 2012, p. 1).

A veces los líderes visionarios experimentan el “dolor del liderazgo” cuando la visión que tienen para el futuro no es adoptada por aquellos por los que el líder es responsable; individuos que, en la opinión del líder, se conforman al status quo. Mucha oración y el Espíritu de Dios dándole poder al líder, le otorgarán el coraje visionario, la fortaleza, y el consuelo necesario para guiar a la congregación o grupo ministerial a través de las transiciones que, aunque necesarias son a veces dolorosas.

En la mentoría y enseñanza de líderes emergentes, nos enfocamos en el gozo del liderazgo (Figura 5.1) y no en el dolor del liderazgo (Figura 5.2). Es cierto que los individuos en posiciones de liderazgo tienen el potencial de influenciar para el cambio y de impactar a la gente; esto es bueno y nos da energía. Cuando una visión nos convence, el crecimiento y la expansión vienen como resultado. Probablemente todos digan “sí, es cierto, vamos adelante, ¡estamos agradecidos!”



Figura 5.1. El gozo del liderazgo. © E. L. Fairbanks

Es Dios quien nos permite creer en el curso a seguir, la política a adoptar, la dirección que debemos tomar, o la meta que debe ser adoptada; el individuo se aferra a la visión que viene con su asignación.

Sin embargo, el otro brazo del líder sigue aferrado a la realidad, la *situación* o el contexto en que el individuo está trabajando, o las *circunstancias* (finanzas o instalaciones), que dictan lo que se puede hacer y lo que no; o la *gente* o seguidores que deben hacer suya la visión si en verdad se quiere ir de visión a acción (Figura 5.2).



Figura 5.2. El Dolor del Liderazgo. © E. L. Fairbanks

A veces nos sorprendemos cuando aquellos con los que trabajamos rechazan la visión, o incluso la desafían. La tensión de aferrarnos a nuestra visión y a la realidad del presente produce dolor (véase Figura 5.2).

Si soltamos un brazo y dejamos que la visión se vaya, perderemos el sentido de orientación (Figura 5.3).

Sólo cuando el líder de manera *intencional* se aferra tanto a la visión, como a la realidad, surge la posibilidad de ir de la visión a la acción, y experimentar tanto el gozo como el dolor del liderazgo.

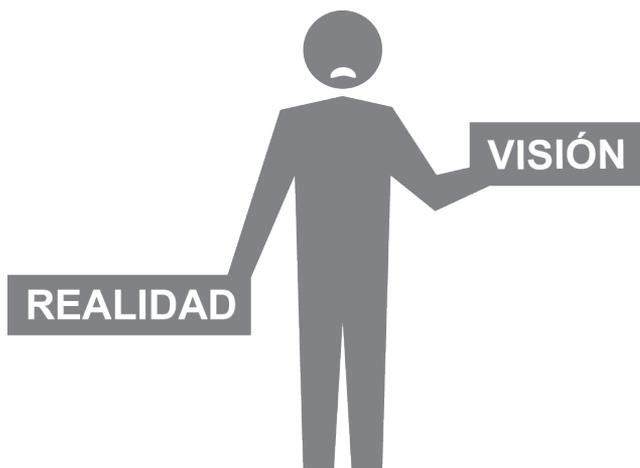


Figure 5.3. La Tentación del Liderazgo. © E. L. Fairbanks

¿Por qué? Tarde o temprano, los líderes cristianos son sacudidos al entender esta verdad: Incluso la gente buena y piadosa difiera en su opinión de las metas deseadas, y a veces esta gente buena y piadosa COLISIONA. Cuando la comunidad de fe se divide, el reino de Dios sufre y Satanás se ríe. Este es el **dolor** del liderazgo, ¡un dolor intenso!

Me he dado cuenta de que dichas colisiones ocurren no porque haya buenas o malas ideas, o buenas o malas soluciones. Más bien, las colisiones de la gente buena y piadosa ocurren en relación a VISIÓN, VALORES, y TRADICIONES en la comunidad de fe. De repente nos vemos en el medio de un grupo dividido entre el lugar al que debemos ir (visión), cómo debemos llegar allí (valores), y la manera en que lo hemos hecho (tradiciones).

*En medio de estas situaciones de conflicto y de las expectativas irreconciliables que se nos han otorgado, ¿cuál es el verdadero significado de liderar con la mente de Cristo a una comunidad de fe dividida?*

## **Manejando las Tensiones y las Transiciones: Siete Anclas**

Existen por lo menos siete claves para manejar la tensión y las transiciones en una comunidad de fe a medida que el líder lleva a la comunidad de visión a acción, y de acción a resultados misionales. Estas siete “anclas” que nos mantienen firmes como líderes cristianos, nos ayudan a aferrarnos a la visión, y al mismo tiempo a invitar a la acción a la iglesia, universidad, región, o denominación.

**Ancla # 1: “Hable con gracia.”** Cuidado con las palabras que dice. Las palabras tienen el poder de bendecir o “destruir” a la gente. *“De la abundancia del corazón habla la boca”* dijo Jesús en los evangelios (Mateo 12:34). Como líderes podemos animar o desanimar a aquellos con quienes trabajamos, podemos levantarlos o hacerlos caer, hablar positiva o negativamente acerca de ellos, o reflejar sensibilidad o ceguera cultural. O bien nos enfocamos en la gente, o bien en nosotros mismos.

Con frecuencia me pregunto, ¿Cómo se sienten las personas después de estar conmigo? ¿Más fuertes o más débiles? ¿Con confianza o con miedo? ¿Entendidos o malentendidos? ¿Bendecidos o “destruidos”?

Henri Nouwen (1991) citó a Arsenio, el educador Romano que dejó su posición social y riqueza por la soledad del desierto egipcio, Arsenio dijo: “Muchas veces me he arrepentido de lo que he dicho, pero nunca me he arrepentido de lo que he callado” (p. 43).

De acuerdo a Efesios 4:25, Dios usa las palabras que hablamos a otros miembros del cuerpo de Cristo para mostrarles su gracia. ¡Vaya pensamiento más poderoso! Recuerde, las palabras que hablamos con aquellos con quienes trabajamos, en especial con aquellos que no piensan igual que nosotros, tienen el poder de bendecirlos o de destruirlos. ¡Elige ser de bendición!

**Ancla #2: “Viva agradecidamente.”** La comparación es la raíz de la inferioridad. No haga pataletas, no llore, no se queje. Sea agradecido. El compararse con otros es algo demasiado común en nuestra sociedad, en el trabajo, en la familia, en la iglesia local, en la región, en nuestra comunidad, y, en especial, en nosotros. Nos sentimos bien con nosotros mismos (nuestros talentos, dones, y habilidades), hasta que nos comparamos con los dones, talentos y habilidades de *otros*. Pensamos que nuestros colegas pueden hacer un buen trabajo, hasta que los comparamos (su capacidad creativa, innovación, energía, y conocimiento) con otros.

La comparación nos destruye desde adentro y se roba nuestro gozo, relaciones, confianza, y paz. En el proceso, la comparación absorbe nuestra energía y nos quita el entusiasmo. La comparación nos puede transformar de un *jefe*, supervisor, o pastor agradable, a un individuo descontento al que la gente tiene que aguantar.

¿Cuál es el antídoto en contra de la comparación?  
Tres virtudes bíblicas:

- ¡*Gratitud!*
- ¡*Agradecimiento!*
- ¡*Apreciación!*

Tenemos la oportunidad de aceptar a la gente y las provisiones que Dios nos ha dado. Podemos optar por ayudar a otros a dar lo mejor de sí, si nosotros vemos lo mejor en ellos. En toda situación, podemos decidir ser agradecidos, creyendo que Dios está en medio de todo lo que hacemos (I Tesalonicenses 5:18). La gratitud es el antídoto que “da vida” y que va en contra del impacto negativo de la comparación.

No llore por lo que no tiene; sea agradecido (en todas las cosas) por lo que Dios le ha dado. Cultive la disciplina y la práctica de la gratitud.

No es que me agarre de esta “ancla” en toda situación de mi presente. Sin embargo, entre más maduro me he hecho en la fe, más he aprendido a practicar la gratitud como un estilo de vida. Usualmente firmo mis cartas con “Agradecido.” Puede que sea sólo algo rutinario y sin importancia; pero, para mí, es un recordatorio constante de la mentalidad que quiero tener en toda situación.

Un erudito del Antiguo Testamento y yo nos graduamos del *Nazarene Theological Seminary* el mismo año y ambos fuimos aceptados en una universidad reconocida del Noreste de los Estados Unidos. Ambos hicimos maestrías y estábamos planeando proceder a hacer doctorados. Para nuestra sorpresa cerca del final de

nuestros estudios, se nos informó que nuestras aplicaciones habían sido rechazadas. Nos quedamos paralizados y un poco avergonzados. Enojados. Decepcionados. Fue después que supimos que la facultad se encontraba en el proceso de revisar y modificar los programas doctorales; así que habían rechazado todas las aplicaciones para aquel año académico.

Ambos aceptamos labores pastorales tras terminar nuestra maestría. ¡Qué bendición! Tras varios años, ambos enviamos aplicaciones a otras instituciones, seguimos pastoreando, cambiamos el énfasis de nuestros estudios y, eventualmente, completamos nuestro doctorado.

Aunque no lo entendimos en aquel momento, el “rechazo” terminó siendo una bendición para mi esposa y para mí. Disfrutamos profundamente nuestra asignación pastoral y, como resultado, amplié el enfoque de mis estudios más allá de las áreas que había planeado originalmente. No pasó mucho tiempo antes de poder ver la sabiduría de Dios en el proceso, y de reconocer la nueva dirección que nuestras vidas estaban tomando. Mi esposa y yo nos satisfacimos en el ministerio pastoral, y hemos estado involucrados en el ministerio educativo desde 1978.

**Ancla #3: “Escuche con atención.”** Trate de entender. El entender y no el estar de acuerdo es la clave para la resolución de conflictos. “La gente buena y piadosa” *puede* tener opiniones distintas y diferencias intensas. Tras más de 30 años trabajando como administrador en el área educativa, puedo decir con certeza que *la gente buena y piadosa, no sólo tiene diferencias, sino que en ocasiones también colisiona en relación a la visión y a los valores.* ¡Estoy seguro de que usted podría decir lo mismo!

Esa es la razón por la que creo que la visión *teológica* (lo que creo acerca de la gente, lo que veo en ellos) debe preceder a la visión *organizacional* (lo que quiero para la organización, iglesia, universidad, región, o denominación). Aun ahora sigo orando, “Dios, dame *tus* ojos para poder *ver* a la gente con los cuales vivo y trabajo.

Humildad requiere escuchar con intensión si es que se quiere liderar a otros. Nouwen (1985a) dijo algo digno de ser repetido: “La belleza de escuchar es que aquellos a quienes escuchamos se empiezan a sentir aceptados, y también empiezan a tomar sus palabras con más seriedad... el escuchar es una forma de hospitalidad espiritual a través de la cual invitamos a extraños para que se conviertan en amigos...” (marzo 12, Devocional).

Edwin Friedman (2007) creía que el atributo más importante del líder no es el conocimiento o la técnica, sino lo que el líder aporta a través de su presencia. Y dicha presencia debe ser una presencia “sin ansiedad” (p. 110).

De acuerdo a Stone y Heen, (2014) el escuchar es una de las cuatro habilidades que un líder necesita para poder “navegar el cuerpo de las conversaciones” (p. 233). Para Stone y Heen, el escuchar incluye “hacer preguntas de clarificación, parafrasear la perspectiva de la otra persona, y reconocer sus sentimientos” (p. 233).

**Ancla #4: “Perdone con libertad.”** Sea proactivo a la hora de perdonar. Un espíritu perdonador transforma y apodera a los líderes. Una de las lecciones profundas de mi vida es esta: El perdón no tiene mucho que ver con mi ambiente externo, ¡pero tiene todo que ver con mi condición “interna”! El extender perdón no necesita esperar a que el otro pida perdón. Jesús dijo en la cruz, “Padre, perdónalos porque no saben lo que hacen” (Lucas 23:24).

¿Será que Jesús era ingenuo? ¿Será que de verdad creía que sus asesinos no sabían lo que estaban haciendo? ¡No! ¿Será que pensaba que, si los perdonaba, sus agresores se detendrían? ¡No!

En esencia, Jesús no quería permitir que aquello que otros estaban diciendo, y la maldad que estaba ejerciendo en su contra, creara resentimiento *dentro* de Él y, en consecuencia, creara una ruptura en su relación con el Padre. ¡Simplemente no valía la pena! “Padre, perdónalos porque no saben lo que hacen” (Lucas 23:24).

El extender perdón me libera de las ataduras de la otra persona. Con demasiada frecuencia dejamos que las personas que nos han ofendido nos controlen. “Los grandes líderes,” se nos ha dicho, “se forman en los momentos de mayor desafío y más dificultades.” Un espíritu de perdón transforma y apodera al líder.

**Ancla #5: “Lidere decisivamente.”** Combine visión clara, humildad profunda y determinación intensa. Es muy rara la ocasión en que tenemos el lujo de disponer de toda la información necesaria para poder tomar decisiones. Puede que usted haya oído decir, “el sueño de una persona es la pesadilla de otra.” Sí, en el contexto en el que vivimos, trabajamos y lideramos, tal cosa puede ocurrir. Es la tensión entre nuestra *visión* del futuro y la *realidad* del presente que da oportunidad para que como líderes tomemos decisiones.

Como líderes continuamente nos movemos entre dos necesidades: La necesidad por planes a largo plazo y planificación estratégica para nuestra asignación y la rutina diaria de presupuestos, personal, administración de instalaciones, y conflicto interpersonal. Es un acto de equilibrio entre la macro gestión (la estrategia con panorama amplio), y la micro gestión (el enfocarse en los

pequeños detalles de implementación de nuestra asignación).

Le he dicho a las personas con las que trabajo que quiero ser un líder de fe y visión. Pero no quiero llegar a ser un líder irresponsable, o uno cuyas acciones desafían a la razón y rechazan el sentido de sabiduría común y la madurez de los santos a mi alrededor. Pero incluso así, ¿quién traza la “línea” entre *fe* y *responsabilidad*?

Es triste tener que elegir entre imperativos bíblicos (por ejemplo, “vayan... y hagan discípulos) y las necesidades de la gente (por ejemplo, incrementos salariales, necesidades de recursos, y gastos de viaje). Pero en ocasiones, he tenido que hacer ese tipo de decisiones, y lo mismo le pasará a usted.

A estas alturas usted ya me ha escuchado hablar acerca de la importancia del RESPETO para todas las personas con quienes trabajamos mientras tratamos de obedecer el mandato bíblico de la misión y el ministerio. También me ha escuchado hablar de la necesidad de “respetar” a nuestros colegas a través de las palabras que hablamos, y de mostrarles nuestra gratitud a través de escucharles con atención y de perdonarles con libertad.

De hecho, el respetar a aquellos que piensan distinto, o que colisionan con nosotros, es la esencia de *liderar* con la mente de Cristo. Sin embargo, en algún punto de nuestros roles de liderazgo, hay que tomar decisiones. Esto lo digo mientras le motivo a recordar que el verdadero asunto no es ¿Hay que tomar una decisión?” Más bien, el asunto es, “¿Cómo tomamos e implementamos decisiones dentro de la comunidad?

Hay que tomar decisiones en especial en los tiempos de conflicto sobre la visión, ¡aunque existan

diferencias! Es en esos momentos que lideraremos y lideraremos de manera decisiva, ¡de rodillas y con lágrimas en los ojos! Debemos evitar la *parálisis* (el esperar hasta que todos estén de acuerdo con nosotros). Si se necesita tomar una decisión, se debe tomar una decisión. Muy a menudo tendremos que seguir adelante, aunque no todos los miembros de la comunidad estén de acuerdo con la visión y con la dirección a seguir. Es en esos momentos que necesitamos liderazgo decisivo, que, en medio del dolor, pueda mostrar *respeto* cristiano a todos aquellos que piensan de manera distinta.

Para avanzar, de manera “decisiva,” lo haremos a través de la *oración*, por ellos y por nosotros mismos en nuestro rol como líderes. Salimos adelante a través de la *colaboración*, involucrando en el proceso a las personas en las áreas que sea posible. Salimos adelante a través de la práctica de la *gratitud*, agradeciéndole a Dios, y a “ellos” por sus dones, talentos, habilidades, y testimonio de fe. Ore solo. Ore junto a otros. Ore a menudo. Oramos por gentileza, amabilidad, compasión, paciencia, y amor; incluso cuando tenemos que seguir avanzando sin que todos estén de acuerdo. Deseamos consenso, pero algunos pensarán distinto y colisionarán en contra de la decisión de la mayoría. ¿Doloroso? Sí.

En este espíritu de humildad y quebranto, seguimos adelante con confianza, creyendo que Dios está obrando en medio de una situación difícil. En este espíritu, avanzamos decisivamente, no con parálisis o con incertidumbre, sino con amabilidad y con compasión. Nuestras acciones son marcadas con la convicción de que Dios ha mostrado su palabra de visión y dirección, y que Él seguirá guiando a su pueblo hacia la acción, aunque las circunstancias y actitudes no parezcan dar evidencia de su obra en el tiempo presente. Esto es liderar con la mente de

Cristo, liderar decisivamente en medio de situaciones complejas y difíciles.

El liderar decisivamente con humildad cristiana requiere que continuemos nutriendo y desarrollando las habilidades de escuchar y comunicar, de entender el tiempo correcto y de procesar, de afirmar y de animar, de preguntar y de investigar, de discernir “dones” y de delegar, e incluso otras habilidades más.

Entre más aprendo acerca de liderar con la mente de Cristo, más me doy cuenta de lo mucho que me queda por aprender. Soy una persona que se ha comprometido al aprendizaje de por vida y un estudiante de todo lo que involucra al liderazgo decisivo con visión clara, humildad profunda, y determinación intensa.

**Ancla #6: “Ame profundamente.”** Valore a la gente, no al poder o a la posición. La evidencia del liderazgo se percibe en las vidas de los liderados. Como líderes usted y yo debemos seguir recordando los valores que tenemos en común con nuestros colegas. Enfóquese en las cosas que nos unen, no es las que nos separan.

Con el pasar de los años he tratado de recordar que debo confiar en mis mejores momentos cuando debo tomar decisiones en relación a mis empleados. “Que su amabilidad sea evidente a todos” (Filipenses 4:4).

Como líderes debemos tener pasión por comunicar nuestra visión, misión, y valores profesionales y personales a todos aquellos con quienes trabajamos o por quienes somos responsables. Abra paso y anime a otros a que memoricen la visión estratégica de la comunidad de fe que lidera. Hable acerca de las “prioridades generales de nuestro grupo.” Que el grupo entero se pueda enfocar en los valores esenciales.

Este es el punto principal: Trate de que la gente amplíe su visión del trabajo que están realizando. Recuerde, ¡muéstreles el panorama amplio! Ayúdeles a descubrir como a través de sus asignaciones específicas, y de sus dones, encajan en la macro estructura y en el propósito de la institución, organización, o iglesia.

Quería que la facultad, personal, y estudiantes se sintieran felices de pertenecer a MVNU y que creyeran que su rol en la universidad estaba dando fruto tanto a nivel personal, como profesional. Valore a la gente y al progreso, no al poder y a la posición.

**Ancla #7: “Ore con intención.”** Hay asuntos que sólo se pueden resolver a través de la oración. Conviértase en el cambio que quiere ver en otros.

Los líderes que cuidan de sus seguidores saben que no tienen el poder para cambiar a las personas. El cambio, sin embargo, ¡sucede en *nuestro* interior! En medio de las experiencias de gente buena y piadosa con distintas opiniones, aquel que ora puede ser transformado.

Las situaciones de conflicto pueden producir crecimiento. Pero también pueden *inhibir* el crecimiento de los líderes. Busquemos respuestas a dos preguntas que ya habíamos mencionado, ante Dios y en oración: *¿Qué puedo aprender? ¿Qué puedo cambiar?* Al hacer preguntas como estas ¡somos transformados! Gradualmente, y a través de la gracia de Dios, nos convertimos en el cambio que queremos ver en otros; indistintamente de su reacción hacia nosotros. ¡Lo que pase en nosotros es transformativo! Crecemos. Cambiamos, Maduramos, ¡Nos convertimos en el ejemplo que queremos ver en otros! Y en ese proceso, experimentamos la paz de Dios, que va más allá de todo entendimiento. Nos “liberamos” de la carga de querer cambiar a otros. A través de la oración intencional, los

líderes responsables hacen las preguntas correctas, y confían en Dios y sus respuestas... ¡aun cuando son cambiados en ese proceso!

## **Cualidades que me Caracterizan y que me Condenan**

Estas cualidades me condenan en mi peor momento, y me caracterizan en el mejor. Las “anclas” hace que me mantenga firme mientras intento liderar al grupo por el que soy responsable de la visión a la acción, y de la acción a los resultados; en especial cuando la gente buena y piadosa colisiona en torno a la visión, valores, y tradiciones. En resumen:

1. Quiero que mis palabras sean *llenas de gracia*, que generen vida, y que inspiren a otros, no que los desanimen, depriman, y los agoten.
2. Quiero ser reconocido como una persona que es agradecida en todo momento, sin importar la situación, creyendo que Dios está en medio de todo lo que hago y que está obrando para el bien en toda situación.
3. Quiero escuchar y respetar a la gente con la que trabajo, y entenderlos, y que ellos me entiendan, incluso si no estamos de acuerdo el uno con el otro.
4. Quiero iniciar el *perdón* cuando haya sido ofendido, porque no tengo la energía o la fuerza para llevar la pesada carga y la culpa de un espíritu que no sabe perdonar.

5. Quiero *liderar decisivamente* con visión clara, humildad profunda, y determinación intensa, incluso si siento el dolor de aferrarme a la visión mientras reconozco las realidades de mi situación.
6. Quiero que mi relación con otros *les dé energía*; quiero tener un impacto positivo en sus vidas; y capacitarlos, aunque sea un poco, para que sean más fuertes en la fe, para que tengan confianza en sí mismos, y en su desempeño laboral como resultado de su interacción conmigo como su líder.
7. Quiero que el *cambio* sea visible en mí, incluso cuando quiero que otros cambien.

Jim Collins (2001), en su libro, *Good to Great*, habla acerca de las características críticas de los líderes. Habla acerca de la humildad y de la determinación como elemento fundamental para los líderes de nivel 5, o máximo. Creo que doquiera haya líderes decisivos y serviciales, usted podrá ver que ellos:

1. **Hablan con gracia.** Les ponen cuidado a sus palabras.
2. **Viven agradecidos.** No “lloriquean;” son agradecidos.
3. **Escuchan con atención.** Tratan de entender, antes que nada.
4. **Perdonan con libertad.** Son proactivos a la hora de perdonar.
5. **Lideran decisivamente.** Evitan la parálisis en la toma de decisiones con humildad.

6. **Aman profundamente.** Valoran a la gente, no al poder.
7. **Oran con intención.** Dan la bienvenida al cambio en ellos mismos, aunque lo deseen en otros.

¿Cuál de estas anclas necesita con más urgencia en su asignación ministerial?

---

Mientras experimenta la tensión entre la visión que Dios le ha dado y la realidad de su situación presente, ¿en cuál de estas áreas necesita que Dios le fortalezca *de manera especial*?

---

A medida que va de la visión a la acción, y de la acción a los resultados, y quizá en medio de diferencias de opinión y colisiones, ¿cuál es su mayor necesidad?

---

Una pregunta más: ¿Cuál de estas siete anclas representa su mayor fortaleza? Sea específico. Sea personal. Sea honesto. Es de vital importancia que afirmemos nuestras fortalezas, aunque también reconozcamos nuestra necesidad. Siga trabajando en sus fortalezas. Pero también trabaje en su mayor debilidad para que se convierta en una fortaleza más.

## La Dificultad de alcanzar la Felicidad (En Medio del Dolor)

Cuando los conflictos ocurren dentro de la comunidad, la tentación es rendirse y tirar la toalla. Hay ocasiones en que yo mismo me he visto en intentos de “dar lástima” y quejándome a Dios por mis circunstancias. En esos momentos de “pobrecito,” es cuando reflexiono acerca de la dificultad de alcanzar la felicidad. ¿Qué significa ser feliz? ¿Cuál es la naturaleza de la felicidad?

¿Será que los cristianos tienen que ser pasivos y aceptar que es su deber hacia Dios y hacia otros el recibir cualquier tipo de dolor? ¿Será que la felicidad es lo mismo que la resignación? ¿Será que la felicidad bíblica implica una falta de ambición, deseo de progreso, o visión de liderazgo incremental en una asignación ministerial?

El Apóstol Pablo dice en Filipenses 4:11-13, *“He aprendido a estar satisfecho en cualquier situación en que me encuentre. Sé lo que es vivir en la pobreza, y lo que es vivir en la abundancia. He aprendido a vivir en todas y cada una de las circunstancias, tanto a quedar saciado como a pasar hambre, a tener de sobra como a sufrir escasez. Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.”*

La felicidad bíblica no es fácil de alcanzar, en especial es esos momentos de tensión entre el aferrarse a la visión dada por Dios y admitir con firmeza la realidad del contexto presente. La felicidad que Pablo parece describir es central y transformadora. Tiene el poder para mantenernos firmes cuando normalmente buscaríamos salir corriendo y huir. La felicidad bíblica es difícil de alcanzar porque (a) hay una ironía en la felicidad; (b) hay barreras para la felicidad; y (c) hay un secreto para la felicidad. En las situaciones de dolor en las que el líder de la comunidad de fe no parece armonizar con el resto de la

gente, es importante observar el consejo paulino en relación a la felicidad.

**La ironía de la felicidad.** La ironía es esta: Tenemos la tendencia de pensar el que creemos que es mejor para nuestras vidas y para nuestras asignaciones ministeriales, y le pedimos a Dios que nos lo otorgue (y si Dios lo hace, entonces seremos felices). El pasaje bíblico nos recuerda que Dios puede darnos paz interna en *cualquier* tipo de situación en que nos ponga. Pablo escribió estas palabras de satisfacción mientras estaba en prisión. Durante los dos años previos estuvo en una prisión cerca de Jerusalén, fue insultado por el gobernador romano de la región, tuvo un naufragio camino a Roma, pasó 14 días sin comida, y fue puesto en arresto domiciliario tan pronto como llegó a su destino. Todas estas experiencias aparentemente desastrosas coexisten con su gran ministerio de enseñanza y predicación, además de tres viajes misioneros registrados en el libro de los Hechos. ¿Será que Pablo se la pasó lloriqueando? ¿Quejándose? ¿Haciendo pataletas? ¿Culpando a otros por sus desventuras? ¿Haciéndose el “pobrecito?”

Lo sorprendente es que, desde su prisión en Roma, Pablo no se enfocó en lo que podría hacer si tuviera más recursos, o si trabajara para un jefe distinto, o si tuviera colegas cristianos cerca de sí. No se enfocó en el “¿Por qué?” o el “¿Por qué a mí?” Más bien, encadenado y desde Roma, escribió lo que hoy se conocen como las Epístolas de la Prisión: Filipenses, Efesios, Colosenses, y Filemón. Pablo dio fruto en el lugar en el que fue plantado. De acuerdo a Filipenses 4:7, Dios le dio felicidad a Pablo y también paz interna. Es bastante irónico el ver que el futuro se encarga de sí mismo, cuando nos ocupamos de dar lo mejor de nosotros en el trabajo que Dios nos ha encomendado hoy.

Puede que usted no trabaje en el lugar que le gustaría, o que no gane la cantidad que quisiera, o la junta que desearía, o la congregación que usted cree necesitar, o las donaciones que le permitirían cumplir con los más grandes proyectos de su ministerio. En estas situaciones, irónicamente, aunque todo parezca difícil, injusto, y desafiante, usted puede experimentar satisfacción y felicidad más allá del entendimiento humano.

La felicidad bíblica es difícil de alcanzar porque es *irónica*. Las sendas de Dios no son iguales a las nuestras. Pablo toma una posición distinta: “sé lo que es vivir en la pobreza... y en la abundancia; tanto a quedar saciado, como a tener hambre.” Y de esa manera nos motiva a hacer lo mismo y a afirmar lo mismo en nuestras vidas.

**Una barrera para la felicidad** son nuestras *circunstancias*. Pablo pudo haber dicho “¿Por qué estoy en prisión?” “¿Por qué no le hice caso a mis amigos?” (Sus amigos de Tiro y Cesarea le habían rogado que no fuera a Jerusalén a causa de la posibilidad de ser perseguido y aprisionado). Usted y yo tenemos estas tentaciones:

“Si tan solo hubiera escuchado a...”

“La vida es mejor en...”

“Si hubiera estado ahí, hubiera podido...”

“Si tuviera esto... o aquello...”

La respuesta de Pablo a sus amigos que intentaron detenerle (Hechos 21:14) fue clara: “Voy a hacer la voluntad de Dios.” Pablo continuó camino a Jerusalén con paz en su corazón.

Otra barrera para la felicidad en la *gente*. En mis más de 30 años en la administración de educación superior, he aprendido que siempre que haya gente involucrada habrá problemas y posibilidades. ¿Nos vamos

a enfocar en los problemas o en las posibilidades y el potencial disponible?

En el caso de Pablo, él se dedicó a predicar a muchos desde la cárcel. Les escribió cartas a las iglesias de Filipo, Éfeso, Colosas, y también a Filemón. Pablo nos motiva a enfocarnos en las *posibilidades* de nuestras circunstancias y no solo en los problemas que tenemos con la gente con quien vivimos, adoramos, y trabajamos.

La felicidad bíblica es difícil de alcanzar porque es una ironía, y porque hay *barreras* para alcanzarla. Pero Pablo también nos enseña:

**El secreto de la felicidad.** El secreto de la felicidad no radica en la gente que nos decepciona, las circunstancias que nos distraen, o los problemas que nos sobrecogen. El secreto de la felicidad bíblica está basado en la gratitud.

La felicidad tiene raíz en un *enfoque* en Dios y en su gracia y misericordia, no en una *preocupación* con la gente y los problemas. La *cualidad más evidente* de una persona feliz es la **gratitud**.

Nuevamente observe Filipenses 4:5-6, "*Que su amabilidad sea evidente a todos. El Señor está cerca. No se inquieten por nada; más bien, en toda ocasión, con oración y ruego, presenten sus peticiones a Dios y denle gracias.*" ¿Y cuál es el resultado? Pablo nos dice: "*Y la paz de Dios, que sobrepasa todo entendimiento, cuidará sus corazones y sus pensamientos en Cristo Jesús.*"

**La gratitud (el dar gracias) surge de la aceptación de que *todo* en la vida es por gracia (inmerecido y obsequiado) un regalo de gracia de la mano del Padre.**

Este carácter teocéntrico de la gratitud se encuentra anclado en la *confianza total* de que *Dios es soberano* y de que con *cuidado providencial* guía a su Pueblo.

Lentamente, muy lentamente, estoy empezando a ver que la felicidad no nos hace *agradecidos*. Cuando las cosas salen mal, cuando la gente nos decepciona, cuando nuestros colegas no nos entienden, y cuando parece que existen diferencias irreconciliables en la comunidad de fe entre la gente buena y piadosa, podemos *elegir el confiar* en la soberanía de Dios. En medio de las dudas, *podemos elegir el creer* en su divina protección para nuestras vidas, a pesar de dudas, preguntas, conflictos, o persecución.

En estos momentos en que humanamente nos sentimos miserables, podemos elegir creer que:

A su tiempo, A su tiempo  
Él hace nuevas todas las cosas  
A su tiempo  
Señor, por favor muéstrame cada día  
Mientras me enseñas tu camino  
Que tú haces lo que dices  
¡A su tiempo!  
(Bible, *Sing to the Lord*, #575).

A menudo esta será una afirmación hecha desde la convicción, basada simplemente en una fe radical al Dios Soberano. Cuando las emociones y las circunstancias no parecen evidenciar esta confesión de fe, podemos elegir el creer en el Dios de Gracia y Misericordia y en la promesa de que Él nos sostendrá.

Muchas veces podemos decir de memoria la tremenda declaración de Pablo en Filipenses 4:13: "Todo lo puedo en Cristo que me fortalece." Este es un gran versículo para recordarnos que debemos ser fuertes y valientes porque nuestra fe está en Cristo, no en nosotros, o en otros. Pablo nos dio este versículo en medio de su discusión sobre la satisfacción y la felicidad:

Sé lo que es vivir en la pobreza,  
y lo que es vivir en la abundancia.  
**He aprendido a vivir en todas  
y cada una de las circunstancias,**  
tanto a quedar saciado como a pasar hambre,  
a tener de sobra como a sufrir escasez.  
*Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.*

En *cualquier* circunstancia o condición, y sin importar el tipo de persona, sus actitudes o la manera en que nos tratan, sea agradecido porque Cristo mora en usted y en mí, y Él nos da felicidad en medio de las circunstancias difíciles. Sea agradecido porque en medio del estrés, la presión, e incluso los malentendidos, Dios nos está enseñando cosas acerca de nosotros mismos, de otros, de la vida, de la fe, y de la confianza; cosas que *no hubiéramos podido aprender* sin haber pasado por todas esas experiencias.

La felicidad surge de un corazón que está lleno de gratitud. Incluso en la prisión, el Dios Trino seguía en control de la vida de Pablo. La gratitud para el apóstol no dependía de las circunstancias positivas, de los empleados, de la amabilidad de sus colegas, o de un gran salario. Más bien su gratitud tenía raíz en una CONFIANZA inmutable en el Dios Soberano de Gracia y Misericordia.

Pablo nos anima a “dar gracias con corazón agradecido,” y nos enseña que la gratitud no se basa en murmurar, refunfuñar, echar la culpa, o quejarse. Más bien, el secreto paulino de la felicidad consiste en tener la convicción de que Dios es lo suficientemente *grande* como para encargarse de cualquier situación que encontremos.

## **El Dolor y la Esperanza Cristiana en Tiempos Confusos**

Se dice que Napoleón Bonaparte dijo, “Los líderes son mercaderes de esperanza.” Para el líder cristiano estas palabras son especialmente válidas en situaciones en las que la gente buena y piadosa tiene obvias diferencias en torno a la visión y los valores.

En septiembre de 2001, unos pocos meses antes de iniciar el año escolar 2001-2002, me invitaron a predicar en la capilla de MVNU. Los eventos del 11 de septiembre nos habían aturdido. Nunca me olvidaré de ese tiempo de oración con los estudiantes, el personal, la facultad, y sus familias; todos reunidos en el auditorio R.R. Hodges durante la tarde del 11 de septiembre. A las 6 de la tarde el capellán y su equipo organizaron un culto de oración y reflexión.

El tema de mi sermón para la mañana del miércoles, 12 de septiembre tuvo que ser cambiado radicalmente. Con mucha oración y con poco sueño, le compartí a la comunidad educativa sobre el tema, “¿Por qué sufre la gente buena?” El texto del sermón era Habacuc. Al parecer todos nos estábamos haciendo preguntas y tratando de encontrar respuestas en relación al problema del mal y el sufrimiento humano.

Quizá usted recuerde que Habacuc fue un profeta del Antiguo Testamento que sufrió gran estrés a causa de la aparente injusticia que prevalecía en el mundo. Habacuc trató de reconciliar la maldad de su época con el carácter bondadoso y justo de Dios.

Como profeta de Dios, le preocupaba el sufrimiento de su gente.

¿Acaso no eran los elegidos de Dios? ¿Por qué permite Dios que una nación incrédula lastime a su Pueblo?

Habacuc le recordó a Dios que ellos no eran tan malos como los Caldeos que Dios estaba usando para castigar a Judá (los hijos de Dios). En medio de su queja (que inicia en el capítulo 1), Habacuc afirma: *“El justo vivirá por la fe”* (Habacuc 2:4).

Cuando Dios le dijo a Habacuc que Babilonia iba a conquistar a Israel, el profeta sintió que eso no era justo. Sin dudar, le preguntó a Dios por qué razón permitía que una nación incrédula y cruel oprimiera a su Pueblo. Habacuc concluye su libro lleno de sinceridad y audacia, no sólo con la declaración de que *“el justo vivirá por la fe,”* sino también con estas palabras cerca del final del capítulo 3:

*“Aunque la higuera no dé renuevos,  
ni haya frutos en las vides;  
aunque falle la cosecha del olivo,  
y los campos no produzcan alimentos;  
aunque en el aprisco no haya ovejas,  
ni ganado alguno en los establos;  
aun así, yo me regocijaré en el Señor,  
¡me alegraré en Dios, mi libertador!”*

Habacuc 3:17-18

*La paráfrasis de Fairbanks de estos versículos:*

Cuando parece que Dios guarda silencio, cuando no hay evidencia aparente de que Dios está escuchando, o de que entiende la situación, cuando todo aquello por lo que hemos trabajado parece perdido. En esos momentos, decidimos creer de manera radical en un Dios que es fiel y verdadero; apostamos nuestras vidas en su promesa de que nunca nos dejará o nos abandonará; y oramos, “No sabemos qué hacer, pero seguimos mirándote.”

En momentos como esos, nuestra fe no se basa en *sentimientos*, sino en la *convicción* de que Dios es soberano y que todo ayudará para bien. Dios fue paciente con Habacuc hasta que él pudo ver que Dios estaba usando a Babilonia para disciplinar a Israel, y que Babilonia también sería juzgada a su tiempo.

La providencia de Dios no quiere decir que no habrá decepción o problemas. Pero quiere decir que nada, ni siquiera la tragedia más grande, la persecución más terrible, el peor accidente, o la muerte del cuerpo, puede dañar de forma permanente o separarnos del amor de Dios.

Anne y yo celebramos nuestro aniversario de bodas número 40 en junio de 2002 en un fin de semana de verano en la ciudad de Nueva York. Cada día que pasamos en “la gran manzana,” fuimos a las ruinas del World Trade Center. El gran número de fotos, tarjetas, tributos, y cartas, nos movió el corazón. Había oraciones escritas en todo lado alrededor del perímetro. Nos detuvimos y leímos varios de los tributos, cartas, tarjetas, y oraciones.

En medio de tal tragedia y duelo, me hallé cantando el coro del viejo himno:

*En Cristo, la roca firme estoy;  
Todo otro suelo es arena movediza.  
Todo otro suelo es arena movediza.*

La segunda estrofa de este himno de 1834, fue especialmente apropiada para este momento en 2002:

*Cuando parece que en la oscuridad  
Su rostro oculto está,  
Se que en su Gracia refugio hay.  
En todo viento fuerte y tormentoso,  
Dios es mi ancla y sostén.  
(Bible, 1993, p. 436)*

Como cristianos, ¡nuestra esperanza está en Cristo! Solo por la gracia y con convicción afirmamos esta esperanza en medio del sufrimiento de la crisis económica, la disparidad social, las dictaduras políticas, o el horrible accionar de los terroristas.

Nuestra esperanza como cristianos radica en el Dios de Abraham, Isaac, y Jacob, quien ha reconciliado al mundo con sí mismo a través de Cristo. **El centro del evangelio cristiano es la reconciliación de todo lo creado con Dios, a través de Jesús.** Bien lo dijo la vieja canción, "Este mundo no es mi hogar, yo sólo soy un pasajero." Vivimos en el mundo, pero no somos del mundo.

Como cristianos, nuestra esperanza no es sólo para esta vida, sino para vida eterna con el Dios Trino. La pregunta que enfrentamos como seguidores de Jesús es, "¿Estamos viviendo con fidelidad como miembros de la 'comunidad del Rey' con los ojos del reino, confianza inquebrantable, y esperanza radical?"

Anne, Stephen, y yo vivimos en Manila, Filipinas antes de mudarnos a Mount Vernon, Ohio en 1989. En aquel tiempo el ingreso promedio por persona era de \$700 al año. Asistimos a la iglesia con la gente hermosa de Filipinas que nos contagiaban con su gozo. Las instalaciones de la iglesia eran simples. Sus hogares eran modestos y pobres. Muchos tenían que ir al mercado todos los días porque no tenían refrigeradora.

Pero aún así estos cristianos tenían gozo porque su esperanza no estaba en el gobierno, sus trabajos, o sus ingresos. Su esperanza estaba en Jesucristo, para su *salvación*, como para su *comodidad*. Ellos estaban en verdad convencidos de que “este mundo no es mi hogar, yo sólo soy un pasajero.”

La esperanza en Cristo no quiere decir que vamos a evitar el sufrimiento o que lograremos ignorarlo. Sabemos que la esperanza que viene de la fe se nutre y se purifica a través del dolor, el sufrimiento, y la dificultad. El fundamento de nuestra esperanza, sin embargo, es aquel que más fuerte que todo sufrimiento que podamos encontrar, Dios.

La gente de Israel muchas veces reflexionó sobre su historia y pudo ver la mano de Dios guiándoles a través de los eventos dolorosos. El recordar nos alerta de la fidelidad de Dios en los tiempos difíciles y también en los momentos de gozo. Sin recordar, no tenemos expectativas.

Con la expectativa, experimentamos los minutos, las horas, y los días de nuestra vida de manera distinta. La esperanza cristiana no depende de la paz terrenal o de la justicia del mundo.

Una canción que solíamos cantar en la capilla de MVNU decía algo así:

Mi vida está en ti Señor,  
Mi fuerza está en ti Señor  
Mi esperanza está en ti Señor,  
En ti, está en ti.

Te alabaré con toda mi vida  
Te alabaré con todas mis fuerzas  
Con toda mi vida  
Con todas mis fuerzas  
¡Mi esperanza está en ti!

Mi vida está en ti Señor,  
Mi fuerza está en ti Señor  
Mi esperanza está en ti Señor,  
En ti, está en ti.  
(Autor desconocido)

La esperanza consiste en estar dispuestos a hacer algunas preguntas sin esperar respuesta. La esperanza hace que usted pueda ver la mano de Dios guiándole no sólo en los momentos agradables, sino también en los momentos de decepción y oscuridad.

¿Por qué? ¡Porque creemos! En un servicio de capilla en MVNU, el 11 de septiembre de 2002, cantamos esta canción:

#### PORQUE CREEMOS

*Creemos en Dios el Padre,  
Creemos en Cristo, el Hijo,  
Creemos en el Espíritu Santo,  
Somos la iglesia y estamos unidos.*

*Creemos en la Santa Biblia,  
Creemos en el nacimiento virginal,  
Creemos en la resurrección,  
Que Cristo un día volverá a la tierra.*

*Creemos en la sangre de Jesús,  
Creemos en la vida eterna,  
Creemos que su sangre nos libra,  
Para convertirnos en la novia de Cristo.*

*(Coro)*

*Santo, santo, santo es nuestro Dios,  
¡Digno, digno, digno es nuestro rey!  
Toda la gloria y el honor le pertenecen.  
¡A Jesús cantamos porque creemos!  
(Letra por Don Moen, 1997)*

Que estas palabras hablen gracia, paz, y esperanza a todos aquellos que vemos en el liderazgo una “esperanza” de reconciliación y transformación (individual y colectiva), ¡especialmente en tiempos difíciles y confusos!

Los líderes son comerciantes de esperanza. Los líderes siervos irradian esperanza cristiana en tiempos confusos y de conflicto en la comunidad de fe.

No se habla muy frecuentemente del dolor del liderazgo; pero el hecho es que es real. La gente buena y piadosa experimenta diferencias claras e intensas. Somos llamados a servir con fidelidad en medio de estos conflictos, aun cuando las diferencias entre visiones y valores parezcan irreconciliables.

Habacuc y Pablo nos ofrecen palabras de guía. Seamos felices. Vivamos por fe. “*Que su amabilidad sea evidente a todos*” (Filipenses 4:5).

Puede que experimente situaciones en las que los líderes han sido “demasiado felices” y están satisfechos con el statu quo. La familia, los amigos, o la junta directiva deben volver a las “siete anclas” y confrontar con interés.

De gracias con un corazón agradecido e irradie esperanza... ¡Incluso en los momentos difíciles! La gratitud hace la diferencia entre el enfrentar una situación con frustración, o en ausencia de ella. ¡Gratitud!



---

## **SEXTO INDICADOR**

**LA EVIDENCIA  
DEL LIDERAZGO  
DECISIVO SE REFLEJA  
EN EL CRECIMIENTO  
CUALITATIVO DE  
AQUELLOS A QUIENES  
SE LIDERA.**

## Capítulo Seis

### **SEXTO INDICADOR: LA EVIDENCIA DEL LIDERAZGO DECISIVO SE REFLEJA EN EL CRECIMIENTO CUALITATIVO DE AQUELLOS A QUIENES SE LIDERA.**

*El liderazgo se reconoce en las personalidades que enriquece, no en aquellas que domina o cautiva. El liderazgo no es un proceso de explotación hacia otros por motivos extraños. Es un proceso que consiste en ayudar a otros a que se descubran a sí mismos y a que alcancen las metas que se han vuelto importantes para ellos. La evidencia del liderazgo es el crecimiento cualitativo de los liderados tanto como individuos, como también como miembros del grupo.*

Harold W. Reed

### **El Líder-Siervo es Siervo, Antes que Nada**

*El líder siervo es primordialmente un siervo... Este tipo de liderazgo empieza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, servir, antes que nada. Luego la elección consciente lo lleva a uno a querer ser un líder. La diferencia se nota en el cuidado que el siervo toma, asegurándose primeramente que las necesidades prioritarias de la gente sean satisfechas. La mejor evidencia, y la más difícil de alcanzar, es que aquellos a quienes uno sirve crezcan como personas. ¿Será que, al ser servidos, se hacen más saludables, inteligentes, libres, autónomos, y con tendencia al servicio? Y ¿cuál es el efecto en los menos privilegiados de la sociedad? ¿Será que se benefician, o al menos se sienten menos rechazados? (Greenleaf, 1977, pp. 13-14).*

Este capítulo explora la importante relación entre el líder y los liderados. Ya que la meta del líder es la “nutrición” de los liderados. Examinaremos seis cualidades (confianza, quebranto, gratitud, hospitalidad, compasión, y perseverancia) que le ayudarán al líder a continuar con su misión vocacional de liderar, liderar decisivamente, con una visión hacia el servicio.

En otras palabras, ¿qué valores, metas, y actitudes son necesarias para que un líder pueda sacar a relucir lo mejor de las personas y para que nutra de manera efectiva a aquellos a quienes sirve, para que, a su vez, puedan ser equipados para crecer como personas con más posibilidad de servir por su propia cuenta y llegar a ser líderes siervos? ¿Con qué herramientas y características se debe preparar el líder para cumplir con su tarea de liderar decisivamente a medida que sirve? ¿Cómo puede liderar un individuo de tal manera que las personas a las que sirve en el proceso crezcan, facilitando así el trabajo del líder y el liderado para cumplir las metas propuestas para el avance del Reino? Sacar a relucir lo mejor de cada persona y ofrecer crecimiento nutritivo para aquellos a quienes lideramos, son evidencias del verdadero liderazgo cristiano.

En este capítulo hay ideas resonantes del SEGUNDO INDICADOR. En el Capítulo Dos exploramos cómo el líder es un canal para el poder de Dios, cómo el poder del líder proviene de Dios, y cómo la humildad al trabajar con los liderados es el carácter distintivo del líder siervo cristiano que debe ser empleado si se quiere ser efectivo.

Las seis cualidades esenciales (Figura 6.1) son el fundamento del liderazgo decisivo. El usar estas seis cualidades llevará al crecimiento cualitativo de los liderados, o a la “evidencia” de un siervo efectivo, visionario, y con liderazgo decisivo. En las seis secciones

que vienen a continuación, vamos a explorar la manera en que los líderes decisivos han usado cada una de estas seis cualidades. Ellas representan la *caja de herramientas* de un liderazgo servicial exitoso.

**Sea el cambio que quiere ver en otros.**



Figura 6.1. Cualidades Esenciales de un Líder-Siervo.  
© E.L. Fairbanks.

## **CONFIANZA - La Cualidad Fundamental del Liderazgo en una Comunidad de Fe.**

Como se puede ver en la Figura 6.1, la confianza es el fundamento sobre el que construimos. La confianza es el primer componente o la cualidad esencial del liderazgo cristiano de servicio. De la misma manera, en el

cristianismo, la confianza en Dios es fundamental para el resto de nuestra fe. Confiamos en Dios. Confiamos en su Palabra. La confianza se ve a través de la Biblia, como una característica fundamental de nuestra relación con Dios y con Jesucristo. En Gálatas 3:11, Pablo escribe, “el justo vivirá por la fe;” y en Efesios 2:8, Pablo afirma la idea de que es por la fe que podemos aceptar la gracia divina. Confiamos en Dios. La fe y la confianza tienen una relación estrecha. En Salmos 125:1, nuestra confianza se compara al Señor en el Monte Sion, el cual “puede ser sacudido, pero permanece para siempre.”

Como ya sabemos a través de nuestra experiencia de liderar y ser liderados, no se puede ser un líder cristiano efectivo, si nuestros líderes no confían en nosotros. Los liderados toman tiempo para que el líder pueda construir la confianza en su relación con ellos. Sin embargo, si pasa el tiempo y la confianza no se ha establecido, la efectividad del liderazgo va a decrecer. Además, como líderes cristianos necesitamos entender que la confianza empieza de nuestra parte. La confianza es un camino de doble vía. Para que el liderado confíe en su líder, el líder debe confiar en su liderado. Debemos confiar en aquellos a quienes lideramos.

Para explorar el concepto de confianza, voy a usar los escritos de Lovett H. Weems, Jr. Quien fuera el presidente de Saint Paul School of Theology en Kansas City, Missouri. Actualmente él sirve como profesor con distinción de liderazgo eclesial y director del Lewis Center for the Church Leadership en Wesley Theological Seminary en Washington, DC. El Dr. Weems cuenta una historia interesante en la que se puede examinar la confianza desde el punto de vista de tres componentes principales: relaciones, integridad, y competencia.

Era Octubre de 2001, cuando junto a 48 líderes de negocios, gobierno, organizaciones sin fines de lucro, académicos, y eclesiales, se reunieron por tres días en el Sandburg Leadership Center en el campus de Ashland Theological Seminary en Ashland, Ohio. Richard Leslie Parrott era el director del Sandburg Leadership Center en aquel tiempo. El Dr. Parrott compiló los documentos presentados durante la conferencia y los publicó bajo el apropiado nombre de *Leadership Character* (2002). El Dr. Parrott sirve actualmente como profesor de liderazgo y desarrollo organizacional en Trevecca Nazarene University en Nashville, Tennessee.

En su plenaria, el Dr. Weems introdujo la idea de “Confianza” con la siguiente historia y una breve introducción que sería luego incluida en *Leadership Character* (2002):

Los rectores de seminarios pasan mucho tiempo tratando de levantar fondos. Hace algunos años escuché que las donaciones más grandes llegan si el presidente ha visitado al donante por lo menos doce veces. Yo ya casi llegaba a esa cifra con una mujer de más de 90 años. Tenía grandes recursos, no tenía familia, estaba comprometida con su iglesia, tenía interés en nuestro seminario, pero nunca había dado ni siquiera un donativo. Arreglé un encuentro más con ella, para el que tuve que tomar un vuelo con una escala de varias horas en su ciudad para así poder invitarla a cenar, ya que ese era nuestro tipo de encuentro rutinario.

Cuando llegué a su hogar, noté que no se había alistado para salir. Me dijo que no se estaba sintiendo bien y que lo mejor sería hablar por unos pocos minutos antes de que yo regresara al aeropuerto. Hablamos brevemente en su sala. Y

cuando ya me estaba yendo, ella simplemente dijo, “yo confío en usted.” En ese momento supe que recibiríamos una buena donación. Efectivamente, decidió dejar la mitad de todos sus bienes para ser usadas como becas estudiantiles en nuestro seminario.

En ese momento entendí que la gente da porque confía, y que la confianza surge de las relaciones, y las experiencias que generan tan confianza (p. 19).

Cuando los líderes eclesiales leen libros supuestamente seculares acerca del liderazgo, a menudo se sorprenden de ver que esos libros usan el tipo de lenguaje que se usa en la iglesia. Los líderes eclesiales esperan encontrar un sinnúmero de tramas, estrategias, y diseños. Pero en vez de eso, encuentran palabras que reflejan valores, carácter, y auto-liderazgo. Es ahí cuando se hace evidente que no se puede hablar del liderazgo sin hablar de los valores, el significado, el carácter, y las relaciones.

El Dr. Weems (2002) me recordó de un término usado en la teoría de la comunicación la “prueba ética” del hablante. La “prueba ética” se refiere a la credibilidad que el oyente le otorga al hablante. Cuando la prueba ética es alta, es fácil persuadir a la audiencia. Cuando la prueba ética tiene un nivel neutro, la tarea de convencer se dificulta. Cuando la prueba ética es negativa, va a ser muy difícil que el hablante convenza al que escucha. Este concepto significa que la manera en que los seguidores perciben al líder es probablemente mucho más importante que los *hechos* que el líder presente (p. 20).

Lo mismo pasa con la presencia de confianza y credibilidad entre líderes e integrantes. James Kouzes (citado en Weems, 2002) habla de la credibilidad como "habilidad crediticia." La gente realiza un análisis continuo de nuestra credibilidad, tal como un banco evalúa nuestra capacidad para recibir crédito. En verdad, la credibilidad es el "capital" que el líder tiene a su disposición. Es este elemento, lo que el líder puede usar para crear cambio positivo. La credibilidad es el fundamento sobre el que el liderazgo se construye.

La confianza de un líder se gana lentamente, pero se pierde con rapidez. Una vez que se pierde, es muy difícil volver a ganar esta confianza en el ambiente del liderazgo. Puede que la gente nos dé una posición de liderazgo a través de elección, o parte de un empleo. Sin embargo, la credibilidad necesaria para liderar debe ganarse con la gente a la que servimos. Es la confianza de estas personas con las que se trabajará, lo que le da al líder el elemento esencial de credibilidad.

La confianza es una parte permanente de nuestra vida diaria. Confiamos en la electricidad cuando prendemos la luz; confiamos en las señales de tránsito para controlar el flujo vehicular, en las llaves para cerrar el casillero, y así sucesivamente. En cuanto a las relaciones, nuestra interacción con los colegas de trabajo y los miembros de nuestra familia, todas se basan en la confianza. La confianza nos permite ser productivos, eficientes. De acuerdo al Dr. Weems, si los niveles de confianza son bajos, toda interacción e intercambio va a requerir de un "impuesto," lo que a su vez va a hacer lento el progreso. A tal punto que nuestra eficiencia puede llegar a detenerse por completo (p. 21).

Liderar en ambientes con poca confianza es muy complicado. Liderar para generar cambio en dichos ambientes es prácticamente imposible. Entonces, como líderes siervos cristianos, es esencial que fomentemos la confianza en nuestras relaciones (pp. 20-21).

**Relaciones.** Las relaciones generan confianza, y la confianza hace que las relaciones se expandan. La confianza y las relaciones crecen de la mano. Para crecer en una, se requiere crecer en la otra. Profundizar en las relaciones, requiere profundizar en la confianza. Las relaciones fueron un factor crítico para el éxito de Pablo en las primeras etapas del cristianismo. Sus experiencias y escritos muestran que él se enfocó en expandir la influencia de la iglesia a través de relaciones existentes. A través de las cartas paulinas podemos ver que él tenía confianza extrema en los cristianos de la iglesia primitiva y que lo mismo puede ser dicho de ellos hacia él. En el contexto de ser líderes cristianos en nuestras instituciones, bien sea iglesias, universidades, u organizaciones ministeriales; las *relaciones* deben ser más importantes que los planes y los programas.

Las relaciones son críticas para que un programa sea ejecutado con éxito. Los líderes esperan respaldo completo de su liderazgo cuando recién están estableciendo relaciones. Sin embargo, la relación debe crecer para que el grupo logre su cometido y para que los programas sean realizados con éxito. Kouzes y Posner (citados en Weems, 2002) dicen que el liderazgo efectivo es “una relación recíproca entre aquellos que eligen el liderar, y aquellos que eligen ser liderados” (p. 22).

La confianza permanente entre aquellos a quienes lideramos llega a través de la interacción diaria entre el líder y el liderado, mientras que ambos tratan de trabajar en asuntos relevantes. Esa relación de líder a liderado,

requiere la presencia activa del líder. Por ende, una relación activa es necesaria para poder establecer confianza. La presencia activa y la interacción entre el líder y el liderado se llama *comunicación*. Pablo viajó continuamente para visitar a las iglesias crecientes; cuando no pudo viajar, o cuando necesitaba comunicarse con ellos de manera más pronta de lo que su horario permitía, escribió cartas o envió mensajeros.

Pablo tenía un interés genuino en las iglesias a las que escribió. En la misma manera, nuestro interés por los liderados es vital para que ellos continúen invirtiendo en la relación. El cuidado por el otro hace que la relación se estreche y que la confianza se fortalezca. Tal como dijo Weems, nuestro éxito como líderes es mucho más que el mero interés. Se necesita el tipo de cuidado que Pablo le dio a los cristianos del primer siglo, se necesita amor.

El Dr. Martin Luther King, Jr. (citado en Weems, 2002) dijo, “Si quiere cambiar a alguien, necesita amarlo” (p. 23). Los escritores seculares dicen lo mismo al decir, “el secreto a gritos del liderazgo exitoso, es el amor” (Kouzes & Posner, 1995, p. 305).

En conclusión, las relaciones dependen de la confianza que se establezca; y como líderes necesitamos prestar atención, día a día a esas relaciones. En grandes organizaciones en las que las relaciones uno a uno no son posibles, necesitamos asegurarnos de que haya la gente y los programas necesarios para que este tipo de cuidado personal ocurra. Como sucede con Pablo, necesitamos llevar nuestro interés por otros, al nivel en que se muestra como amor hacia todos aquellos que lideramos.

**Integridad.** La integridad establece confianza si es un elemento honesto y consistente de las palabras y acciones del líder. Tal como la fe y las obras van mano a

mano, la integridad de nuestras palabras y acciones son indicadores de nuestra integridad. La integridad y la confianza son complementarias. La falta de integridad afecta a la confianza. Note que la integridad no es lo mismo que la perfección, más bien se asemeja a la consistencia. Las palabras y acciones del líder son consistentes; trabajan en unidad; son complementarias.

Una historia de Lovett Weems (2002) nos muestra que la integridad crece cuando hay consistencia entre las palabras y las acciones. He tenido experiencias similares, y creo que usted también.

Por varios años un pastor de la Iglesia Metodista Unida sirvió en Mississippi con muchas dificultades. Tanto él como su familia tuvieron que mudarse muchas veces de una asignación pastoral a la otra. Estas asignaciones ministeriales duraban tan poco como un año. Las razones para el continuo traslado eran varias. Las diferencias educacionales, personales, y sociales entre el pastor y las congregaciones asignadas eran gigantescas. Sin embargo, la razón principal es que el pastor daba testimonio continuo en contra del racismo y la segregación de la época.

Cuando la Corte Suprema de los Estados Unidos decidió en 1969 que habría escuelas sin distinción racial en el sur del país, este pastor se encontraba sirviendo en una congregación de gente blanca en el Delta de Mississippi, donde había una gran población de habitantes afroamericanos. La comunidad del pastor estaba en la región afectada por la decisión de la Corte Suprema. Tan sólo unas pocas semanas tras de la decisión, los blancos estaban sacando a sus niños de las escuelas públicas, todos, excepto los hijos del pastor.

Un comité de la iglesia pidió audiencia con el Obispo de la Iglesia Metodista Unida para hablar acerca de su necesidad pastoral para el año siguiente. Los obispos están acostumbrados a lidiar con delegaciones que quieren cambiar a su pastor. Sin embargo, el obispo se sorprendió al escuchar el mensaje de esta delegación: “No estamos de acuerdo, ni tampoco entendemos por qué el pastor y su familia actúan de esta manera. Sin embargo, respetamos su compromiso a sus propias creencias. Entendemos, señor Obispo, que lo mejor es que nuestras familias encuentren otra iglesia. Pero queremos pedirle que, a este pastor, al que respetamos, se le permita quedarse en el pastorado por un año más (p. 23).

En el Salmo 25:21, David hace de la integridad y justifica sus protectores. Jesús también habló acerca de la integridad cuando contó la parábola del amo y del mayordomo deshonesto. Jesús nos advirtió que el ser honesto con lo poco es tan importante como el ser honesto con lo mucho. Además, si no se nos puede confiar con las riquezas terrenales, ¿cómo se nos puede confiar con las “verdaderas riquezas” del reino de Dios? (Lucas 16: 1-12). Así que, como lo hemos sabido por años, necesitamos cuidar nuestra reputación tanto con las personas que lideramos, como con Dios. Cuando interactuamos con aquellos que lideramos, debemos mantener la más alta integridad y consistencia entre palabra y obra.

El formato para la relación líder-liderado es las relaciones; las relaciones suceden doquiera hay confianza; y la integridad (o las palabras y acciones consistentes) ayudan a que el líder se gane la confianza de los liderados. Para que haya evidencia de un liderazgo servicial efectivo, se necesita el ejemplo constante del poder de la integridad.

**Competencia.** La competencia es el tercer componente de la confianza. En simples términos, nuestros seguidores nos miran para poder alcanzar lo que se debe hacer. Si, de manera continua, fallamos, su confianza va a disminuir. El líder debe ser capaz de atender a las necesidades actuales del grupo.

La confianza ocurre en y por medio de las relaciones. La integridad (consistencia entre palabra y obra) es vital para generar confianza, y la competencia (la habilidad de atender a las necesidades de la organización) es necesaria para poder generar confianza a largo plazo. Como líderes, sabemos que el periodo de “luna de miel” de toda relación llega a su final. El liderado tarde o temprano va a pedirle al líder que cumpla con las expectativas de competencia para que el trabajo sea hecho. En el ambiente religioso, esta expectativa es aun más importante.

Como lo dijo Jackson W. Carroll (2000) en *Mainline to the Future*, un estudio de congregaciones con gran número de miembros notó que sus líderes pastorales “establecen su autoridad y derecho al liderazgo no a través de su título, o de sus credenciales, sino más bien a través de una combinación de competencia demostrada y autenticidad religiosa” (p. 8). Entonces, la competencia y la integridad van de la mano.

Un error común es pensar que la competencia es lo mismo que la capacidad intelectual del líder. La inteligencia no es sinónimo de competencia. Más bien, la cualidad que se busca es que el líder sepa escuchar, analizar, y que pueda concluir la acción a través de resultados. El escuchar, entender, y liderar a un grupo a la acción, es verdadera competencia. Aunque lo notemos, o no, el liderado nos va a pedir cuentas tarde o temprano. Nuestra habilidad para poder dar atención a las

necesidades es un reflejo directo de nuestra competencia. Ser competente es ayudar a que el grupo pueda trabajar en la necesidad actual y lograr resolverla. La competencia no es la mera habilidad del líder, más bien es su habilidad para entender la tarea y dirigir al grupo para que la complete. En un ambiente cristiano institucional, la competencia del líder se demuestra en la habilidad para alcanzar objetivos haciendo uso de un enfoque colaborativo para que los liderados completen la tarea.

Otro aspecto de la competencia es la habilidad para mantener el enfoque. Si una de las metas es lograr la involucración del grupo, entonces es necesario que el líder mantenga a dicho grupo enfocado en la tarea que debe realizarse. Eso es competencia. Este enfoque debe ser complementado con la acción apropiada y el conocimiento de la tarea a realizar. La competencia requiere que el líder tenga familiaridad con la tarea que debe realizar, incluso si no es él quien debe hacerla. La competencia consiste en escuchar y enfocarse en la acción. La competencia requiere trabajo de parte del líder.

**Confianza, visión, y liderazgo.** La confianza por sí misma no lleva al liderazgo, en especial cuando hablamos del liderazgo cristiano. Reflexionemos en uno de los principales postulados de este libro, ¿de qué manera la vida de Cristo cambia la forma en que desempeñamos nuestro rol como líderes?

El liderazgo de Cristo supo unir una visión clara con la confianza para ser un líder fuerte. Tal como Él, el cristiano líder-siervo debe saber mezclar visión con confianza. Sin visión el líder se convierte en un administrador del statu quo. Con visión y con confianza, el líder hace que el liderado avance. La visión con pasión y con compromiso, inspira a aquellos a quienes se lidera. La visión transforma la confianza sin vida, en una experiencia

de liderazgo viviente y efectivo. El Nuevo Testamento nos muestra de manera repetida que Jesús supo presentar la visión de manera entusiasta para inspirar a sus seguidores. Cristo se dedicó de continuo a hacerlo. A través de su ejemplo, podemos ver que ser un líder requiere de visión y de pasión, y que dichas cosas se deben comunicar con energía. La visión y la inspiración demandan dedicación. La visión con pasión, compromiso, y dedicación, inspiran a los liderados para que alcancen incluso más de lo que ellos pueden pensar.

Sin embargo, debemos mantener en mente lo que aprendimos en los Capítulos Tres, Cuatro, y Cinco. En estos capítulos sobre la META, el MÉTODO, y el DOLOR, se nos recordó que ser un líder cuesta. Dentro de las muchas responsabilidades del líder, una de las principales es mantener el balance entre la confianza y la visión. El líder con confianza, pero sin visión, es un simple administrador del statu quo. El líder con visión, pero sin confianza, no durará mucho como líder, porque los líderes necesitan de seguidores. El líder sin seguidores ya no lidera nada.

El ejemplo de Jesús como líder inspiracional, que comunica una visión, es un ejemplo interesante y un modelo a seguir si se quiere desarrollar las cualidades del liderazgo de servicio y sus características. Jesús logró comunicar con pasión su visión única a una comunidad heterogénea en el punto de encuentro del mundo mediterráneo. Su visión fue una separación radical de la sabiduría tradicional de la fe judía y de otros grupos, incluyendo la cultura romana. Pero incluso así, Él fue capaz de convertirse en el líder más importante y el siervo ideal para sus seguidores e incluso más allá del mundo que ellos conocían.

Siguiendo el ejemplo de Jesús, la visión de transformar confianza en liderazgo no tiene que ser demasiado compleja. De manera constante los discípulos de Jesús y los apóstoles comunicaron una visión simple a la nueva iglesia: Acepten a Jesús en su corazón para ser salvos. En el caso de nuestro liderazgo de servicio, nuestra visión debe ser igualmente sencilla y directa. La visión debe ser corta y fácil de explicar para todos los que nos siguen.

La visión hace que la confianza cobre vida. La visión es el combustible de la confianza. De la misma manera, la confianza es el impulso de la visión. Una visión que sea deseada con entusiasmo puede exceder los límites de la confianza, esa confianza ganada a través de la integridad y de la competencia, desarrollada a través de las relaciones. La visión puede convertirse en su propia guía. Hemos visto muchos ejemplos de esto. Cuando la visión va más allá de los límites de la confianza de los liderados. Jesús habla acerca de este riesgo en las Bienaventuranzas (Mateo 5:3-12), en especial el versículo 5, “bienaventurados son los mansos, porque ellos heredarán la tierra.” Ningún líder está exento de rendirle cuentas a sus seguidores. Y esto es particularmente cierto para el líder siervo. La motivación del líder y la visión no deben ir más allá de la confianza que los liderados le han otorgado, de otra manera esa confianza tendrá que ser dada a cambio del cumplimiento de la misión.

## **Quebranto: La Cualidad Esencial que Purifica Nuestras Ambiciones**

*“Tú, oh Dios, nos has puesto a prueba; nos has purificado como a la plata. Nos has hecho caer en una red; ¡pesada carga nos has echado a cuestras! Las caballerías nos han aplastado la cabeza;*

*hemos pasado por el fuego y por el agua, pero al fin nos has dado un respiro” (Salmo 66:10-12).*

*El quebranto* es la segunda cualidad esencial sobre la que se puede levantar un liderazgo decisivo. La relación entre el quebranto y el liderazgo en el mundo real de la iglesia local o la universidad cristiana con frecuencia ofrece expectativas conflictivas y múltiples demandas hacia el líder. En estas situaciones, ¿cómo podemos liderar cristianamente, consistentemente, y con visión y coraje? En estas distintas labores ministeriales, ¿cómo podemos liderar decisivamente cuando nos sentimos abusados, manipulados, despreciados, e ignorados? Y si es Dios quien ha permitido que escuchemos esas palabras, o que seamos víctimas de esos actos, ¿por qué lo hizo? ¿Qué es lo que quiere enseñarnos? ¿Qué es lo que quiere enseñarle al resto de la gente? ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pastoral y el espíritu quebrantado que experimentamos en esos momentos?

Juan Wesley solía decir esta oración al comienzo de cada año nuevo:

*Ya no soy mío, soy tuyo.  
Ponme donde quieras, Júntame con quien quieras.  
Hazme hacer, hazme sufrir.  
Déjame ser usado por ti, o ser descartado.  
Exaltado para ti. O humillado por ti.  
Déjame tenerlo todo, déjame no tener nada.  
Libre y sinceramente rindo todas las cosas  
A tu disposición y a tu gusto.  
Y ahora, oh Dios glorioso y bendecido,  
Padre, Hijo, y Espíritu Santo,  
Tú eres mío, y yo soy tuyo. Que así sea.  
Y el pacto que he hecho en la tierra,  
Haz que se ratifique en el cielo. Amén.*

¿Qué escucha en la oración de Juan Wesley? ¿Escuchó las palabras, “sufrimiento, ser apartado, humillado, no tener nada, a tu disposición?” Esas son descripciones de un corazón quebrantado.

¿Cuál es la relación entre el quebranto (tal como Wesley lo describe) y el liderazgo de servicio a la imagen de Cristo? ¿Cómo se puede liderar desde una posición en que se es un “líder herido?” ¿Cómo se puede liderar con “corazón quebrantado?” ¿Cómo se puede, con un corazón quebrantado, generar resultados de cambio cualitativo en los liderados, y evidenciar liderazgo verdadero?

El quebranto es uno de esos intangibles que se pueden reconocer al ser experimentados, pero que no se pueden describir fácilmente con palabras. El quebranto no es lo mismo que la humildad, pero nos lleva a ella. El quebranto puede ser un poco incómodo, o incluso puede causar dolor emocional que parece imposible de soportar. A veces, Dios usa el quebranto para llamar nuestra atención (indistintamente del lugar en que nos encontremos en nuestro caminar con Él. Eso fue exactamente lo que le pasó a Job en sus distintas pruebas.

A veces hay cosas que se salen de nuestro control. Dios no es la causa de las circunstancias, y, sin embargo, Él permite que sucedan. Dios usa nuestro quebranto para acercarnos a él. Él usa el quebranto que otros nos causan para hacer que nos acerquemos a Él. Escuche las palabras de Salmos 51:16-17, *“El sacrificio que te agrada es un espíritu quebrantado; tú, oh Dios, no desprecias al corazón quebrantado y arrepentido.”* El proceso de Dios para ayudarnos a desarrollar nuestro carácter implica que seamos quebrantados ante Él.

¿Cuáles son las cualidades del carácter que Dios quiere formar en nosotros (a través del quebranto)? *“Precisamente por eso, esfuércense por añadir a su fe, virtud; a su virtud, entendimiento; al entendimiento, dominio propio; al dominio propio, constancia; a la constancia, devoción a Dios; a la devoción a Dios, afecto fraternal; y al afecto fraternal, amor. Porque estas cualidades, si abundan en ustedes, les harán crecer en el conocimiento de nuestro Señor Jesucristo, y evitarán que sean inútiles e improductivos. En cambio, el que no las tiene es tan corto de vista que ya ni ve, y se olvida de que ha sido limpiado de sus antiguos pecados”* (II Pedro 1:5-9).

En el libro, *Broken in the Right Place: How God Tames the Soul*, Nelson (1994) escribió declaraciones poderosas acerca del quebranto:

El quebranto purifica nuestras ambiciones.

El quebranto nos permite ver nuestro punto ciego.

Es desde nuestro punto ciego que lanzamos piedras a otros.

El proceso del quebranto produce líderes en los que se puede confiar (p. 7).

Nelson (1994) citó al pastor de una mega iglesia coreana, Paul Cho, “todavía no he visto a un líder que Dios use de forma poderosa sin antes haber sido quebrantado” (p. 7).

Las siguientes preguntas nos ayudarán a evaluar nuestra respuesta al quebranto. La manera en que respondemos al quebranto nos caracterizarán en nuestro mejor momento, y nos condenarán en el peor.

1. ¿Estoy dispuesto a dejar ir mis sueños y ambiciones si es esa la voluntad de Dios?

2. ¿Actúo a la defensiva cuando soy acusado, criticado, o malentendido?
3. ¿Deseo las cosas que otros tienen en vez de buscar las recompensas celestiales?
4. ¿Perdono cuando me ofenden, aunque no me pidan disculpas?
5. ¿Me quejo o discuto haciendo referencia a “mis derechos”?
6. Con amor, ¿Pienso en otros antes que en mí?
7. ¿Actúo con orgullo como si siempre tuviera la razón o supiera todas las respuestas?
8. ¿Practico las disciplinas espirituales (Oración, ayuno, soledad, humildad)?
9. ¿Prefiero guardar silencio cuando se trata de promocionar lo que hago?
10. ¿Digo a diario, “Señor, sin importar lo que cueste, estoy dispuesto a someterme a tu liderazgo”?
11. ¿Expreso gozo en las dificultades entendiendo que sirven para refinarme?
12. ¿Tomo riesgos obedeciendo a Cristo en vez de rendirme ante el temor, el orgullo, o la negación?

Recuerde, un líder que se deja ser quebrantado, es un líder que puede ser confiado.

**¿Cuáles son los frutos del quebranto?** Nadie quiere ser quebrantado. ¿Por qué tenemos que ser quebrantados? Los frutos del quebranto son humildad, autenticidad, integridad, y sensibilidad. Todas estas cualidades son deseables para un líder. Enfoquémonos un poco más en el “fruto” de la *humildad* como resultado del quebranto.

La humildad es otra palabra que es difícil de definir, pero necesaria si el líder desea ser eficaz. Recuerde Efesios 4:1-2, *“Por eso yo, que estoy preso por la causa del Señor, les ruego que vivan de una manera digna del llamamiento que han recibido, siempre humildes y amables, pacientes, tolerantes unos con otros en amor.”* En Proverbios 15:2 leemos: *“Más importante que el amor, es la humildad.”*

Desde la perspectiva bíblica la humildad es un requisito previo de las cosas que queremos para nuestra vida. Observe estas siete maneras (muy comunes, por cierto) en las que se puede identificar un espíritu humilde.

La humildad no exige salirse con la suya.

La humildad exhibe una actitud de servicio (el servicio consiste en hacer cosas nimias para ayudar a otros).

La humildad no busca atención o crédito.

La humildad perdona cuando hay ofensa, pero no se ofende fácilmente.

La humildad no critica a otros.

La humildad produce un espíritu enseñable.

La humildad es llena de gracia y agradecida.

Uno de los atributos que Dios nos ha dado para mostrar a otros es un espíritu cortés, un espíritu lleno de misericordia y agradecido (Nelson 1994).

Romanos 12:21 dice que “los siervos humildes vencen el mal con el bien.” Si hubiera un título introductorio al pasaje de la gran *kenosis* en Filipenses 2:1-11 este sería “imitando la humildad de Cristo.” El pasaje dice así:

*Por tanto, si sienten algún estímulo en su unión con Cristo, algún consuelo en su amor, algún compañerismo en el Espíritu, algún afecto entrañable, lléntenme de alegría teniendo un mismo parecer, un mismo amor, unidos en alma y pensamiento. No hagan nada por egoísmo o vanidad; más bien, con humildad consideren a los demás como superiores a ustedes mismos. Cada uno debe velar no sólo por sus propios intereses sino también por los intereses de los demás. La actitud de ustedes debe ser como la de Cristo Jesús, quien, siendo por naturaleza Dios, no consideró el ser igual a Dios como algo a qué aferrarse. Por el contrario, se rebajó voluntariamente, tomando la naturaleza de siervo y haciéndose semejante a los seres humanos. Y al manifestarse como hombre, se humilló a sí mismo y se hizo obediente hasta la muerte, ¡y muerte de cruz! Por eso Dios lo exaltó hasta lo sumo y le otorgó el nombre que está sobre todo nombre, para que ante el nombre de Jesús se doble toda rodilla en el cielo y en la tierra y debajo de la tierra, y toda lengua confiese que Jesucristo es el Señor, para gloria de Dios Padre.*

Hay dos formas en las que podemos responder al quebranto de nuestra vida. Podemos resentirnos con la situación, la persona, la circunstancia o con Dios; dejando que la amargura crezca, enojándonos y aislándonos. O podemos caer de rodillas y pedirle a Dios que nos muestre qué es lo que nos quiere enseñar a través del quebranto. Necesitamos aprender acerca de nosotros mismos si es que queremos llegar a ser más maduros en la fe y en nuestro llamado. Al mismo tiempo, este proceso nos ayudará a

nutrir las cualidades del carácter que necesitamos como líderes siervos, y nuestra habilidad para alcanzar la meta del crecimiento cualitativo de los liderados; la evidencia del liderazgo de servicio.

Dios usa a la gente que es diferente de nosotros, la gente con la que tenemos problemas, para enseñarnos lecciones que necesitamos aprender acerca de nosotros mismos. Aunque pensamos que somos fuertes, cuando reconocemos que somos débiles, y que necesitamos del Padre celestial, entonces lideramos a la manera que Él quiere que lideremos. Con frecuencia parece que caemos de rodillas al ritmo de II Corintios 12:9: *“Pero Él me dijo, ‘mi gracia te es suficiente, mi poder se perfecciona en la debilidad.’”*

La letra de esta canción moderna nos recuerda de la verdad de este pasaje:

*Su fuerza es perfecta cuando nuestra fuerza se ha ido,  
Él nos carga cuando ya no podemos continuar,  
Exaltado en su poder, el débil se hace fuerte,  
Su fuerza es perfecta, su fuerza es perfecta.*  
(Stephen Curtis Chapman)

Entonces, debemos responder como líderes cristianos...

- Dejando la responsabilidad de los “liderados” en las manos de Cristo, quien habita en nosotros en el poder de su Espíritu.
- Viviendo en, a través, y desde las disciplinas espirituales de oración, estudio bíblico, y soledad.
- Viviendo una vida llena de “gracia.”

- Enfocándonos en nuestro caminar y la relación con Cristo, no en otros y sus expectativas.
- Liderando pastoralmente desde el dolor y el quebranto (no negándolos).
- Reconociendo nuestras debilidades, y nuestra dependencia total en Jesús quien habita en nosotros en el poder de su Espíritu.
- Esperando pruebas, tentaciones, abusos verbales, malentendidos, rechazo, y un sentido de ser “usado” por aquellos a quienes se supone deberíamos liderar.
- Relacionándonos con todos aquellos en la comunidad cristiana que profesan la fe en Cristo como hermanos y hermanas (aunque la evidencia no parezca dar soporte a su testimonio).

Lea otra vez la oración de Wesley.

La oración de San Francisco de Asís logra capturar el *espíritu* del líder quebrantado que se muestra en el Salmo 66. Permítame levantar esta oración por usted y por mí, mientras buscamos liderar de una manera que incremente nuestra fe en los liderados:

*Señor, hazme un instrumento de tu paz;  
 Donde haya odio, déjame sembrar amor;  
 Donde haya herida, perdón;  
 Donde haya duda, fe;  
 Donde haya desespero, esperanza;  
 Donde haya oscuridad, luz;*

*Donde haya tristeza, esperanza.  
Oh divino maestro, concédeme que no busque tanto el  
Ser consolado, como el consolar,  
Ser entendido como entender,  
Ser amado como amar,  
Porque es cuando damos que recibimos;  
Es perdonando que somos perdonados;  
Es muriendo que nacemos a la vida eterna.*

¿Cómo podemos liderar cuando nos sentimos abusados, ignorados, o manipulados?

1. ¿Estoy dispuesto a ver mi quebranto?
2. ¿Estoy dispuesto a traer mi quebranto ante Dios y a permitirle que me transforme?
3. ¿De qué manera puede el quebranto hacerme un líder-siervo más efectivo?

## **Practicando la Cualidad Esencial de la Gratitude**

La primera vez que escuché la canción “**Give Thanks**” fue en 1989, cuando asistí al Congreso de Evangelismo Mundial de Lausana en Manila, Filipinas. Es posible que usted también conozca esta canción.

*Dad gracias, de corazón;  
Dad gracias al Santísimo;  
Dad gracias porque ha dado a su hijo, Jesús.  
Y ahora diga el débil “fuerte soy,”  
Diga el pobre, “rico soy,”  
Gracias por lo que el Señor hizo por nosotros.  
Dad gracias.  
Henry Smith, 1978.*

5000 delegados de 192 países participaron en esta conferencia de 10 días. En aquella época el muro de Berlín todavía estaba erguido. El bloque soviético de Europa central y oriental todavía estaba intacto. Muchos países africanos se encontraban en guerra civil.

Y, aun así, escuchamos testimonios de la gracia de Dios de parte de delegados de países en los que los cristianos son perseguidos con normalidad. Esto me impactó de manera profunda. Estos creyentes aceptaban I Tesalonicenses 5:18 como un imperativo y una forma de vivir. *“Den gracias a Dios en toda circunstancia porque esta es la voluntad de Dios para ustedes en Cristo Jesús.”*

Dos semanas después, un 27 de Julio de 1989 para ser exacto, fui elegido como rector de Mount Vernon Nazarene College. Por razones varias Anne y yo no estábamos seguros si debíamos aceptar el llamado. Temíamos que se nos olvidaran algunos valores de nuestros hermanos filipinos. Los cristianos filipinos con los que trabajábamos eran gente muy agradecida. Oraban por el pan de cada día y se sentían libres de expresar gratitud a Dios y a otros por todas sus “bendiciones” (una de las palabras que más les gustaba usar). Anne y yo no queríamos volver a los Estados Unidos y caer presos del cinismo, sarcasmo, materialismo, negativismo, y la crítica; elementos tan comunes en mi país durante ese tiempo.

Once años después, en el año escolar 2000 me sentí alarmado. Empecé el año sintiendo que había caído en el estilo de vida y la mentalidad que tanto había detestado once años antes. Todo fue más claro cuando escuché a Brennan Manning durante el evento de oración Step Prayer Lecture Series en MVNU.

En su mensaje de capilla, Manning preguntó, “Digamos que entrevisté a 10 personas, y les hice esta pregunta, ‘¿usted confía en Dios?’ y todos respondieron, ‘sí, yo confío en Dios’, pero de esos 10, 9 NO confían en Él. ¿Cómo puedo saber cuál es el único que me dijo la verdad?” Manning continuó, “yo los filmaría a todos por un mes y después los juzgaría de acuerdo a este criterio: La persona que tiene un espíritu de gratitud permanente, es aquella que confía en Dios.”

Las Escrituras nos recuerdan que Dios desea gente agradecida, no quejones, que murmuran, acusan, y se lamentan. Sin embargo, en el mundo real en que vivimos y lideramos en la comunidad cristiana, ¿cómo podemos volver a ese espíritu de gratitud mientras trabajamos todos los días con problemas, con gente, y con las opiniones contradictorias de aquellos a quienes servimos?

¿Será que vivimos como discípulos fieles con corazones agradecidos de continuo en las situaciones difíciles que enfrentamos y con todas las demandas que se nos dan en las asignaciones de liderazgo presentes y por venir? Yo deseo con intensidad que cada uno de nosotros encuentre un renuevo en el espíritu de gratitud de nuestras vidas. ¿Cómo podemos volver al espíritu como parte esencial de nuestro estilo de vida? Medite nuevamente en I Tesalonicenses 5:18: “Den gracias a Dios en toda circunstancia, porque esta es la voluntad de Dios para ustedes en Cristo Jesús.”

**CAMINE EN GRATITUD COMO UN ESTILO DE VIDA**, este texto nos recuerda que nuestra gratitud debe ser **ATENTA** (“den gracias”), **INCLUSIVA** (“en toda circunstancia”), y **CENTRADA EN DIOS** (“porque esta es la voluntad de Dios para ustedes en Cristo Jesús”).

Miremos en detalle cada uno de estos imperativos de la gratitud, la tercera cualidad sobre la cual se puede construir un liderazgo de servicio exitoso. Los tres imperativos de la gratitud (atenta, inclusiva, centrada en Dios) son esenciales para todo cristiano que desea ser continuamente **agradecido**, y, por lo tanto, para todo líder siervo.

**Nuestra gratitud debe ser atenta.** “Den gracias” (I Tesalonicenses 5:18a). ¿Recuerda la historia de los diez leprosos que fueron sanados por Jesús es Lucas 17? Diez fueron limpiados, sin embargo, sólo uno regresó a agradecerle a Jesús. ¿Será que los otros nueve no se habían dado cuenta de que fueron limpiados?

El ser atentos, o prestar atención a lo que Dios está haciendo nos permite “ver” y “enfocamos” a través de “los ojos de nuestros ojos” (Nuestros ojos espirituales).

Queremos encontrar milagros y maravillas de parte de Dios en nuestras vidas, que se abra el Mar Rojo, el pilar de fuego en la noche y el maná de día, la protección continua de nuestros *enemigos*, o la *sanidad* de nuestra lepra. Cuando uno es atento, uno es agradecido pues Él prometió no dejarnos o abandonarnos. ¡Dios está aquí para nosotros!

Cuando estamos continuamente preocupados con las ocupaciones, la tiranía de lo urgente, y el correr de un lado al otro para cumplir con las expectativas de la gente, en esos momentos nuestros pensamientos no se pueden enfocar. En mi propia ráfaga de actividades, Manning llamó mi atención al decir en voz fuerte, “consciencia, consciencia, consciencia...”

Ser atento con atención otorgada por el Espíritu nos ayuda a detectar la presencia de Dios al manifestarse en una pieza musical, un pájaro, un narciso, un beso, una palabra de ánimo de parte de un amigo, una tormenta eléctrica, un bebé recién nacido, una capa de nieve recién caída, una luna llena, un amanecer, un atardecer, o un arcoíris.

Hay regalos divinos que a veces ignoramos. Por ejemplo, esos regalos de los individuos (la gente con quien trabajamos o adoramos, los colegas y amigos en el campus o en la iglesia local). ¿Y qué de nuestros familiares y compañeros de trabajo, o incluso nuestros jefes? ¿Será que le damos nuestra atención a los regalos grandes y pequeños que Dios nos da a través de la gente que nos rodea? ¿O será que lo damos por sentado y siempre queremos obtener más? En el suroccidente de los Estados Unidos en donde mi esposa y yo crecimos, si usted pasa tiempo con los cristianos de edad, una de las primeras cosas que notará es que a cada rato dicen, “gracias Jesús.”

Se necesita el poder del Espíritu para poder estar atento y alerta a la presencia de Dios manifestada en la rutina de un trabajo, o en la imprevisibilidad de la gente con la que vivimos y trabajamos.

Desde este punto de vista, esa gente complicada con la que trabajamos, esas expectativas conflictivas que se nos ponen, las múltiples demandas y el escarpado cansancio que experimentamos; todo eso puede verse en perspectiva. A través del ser atento a la actividad de Dios en nuestras vidas, la gente a nuestro alrededor y el lugar en el que trabajamos se puede convertir en un lugar de gozo (que permanece), incluso en medio de las situaciones más difíciles. El Espíritu Santo que está en nosotros nos capacita para prestar atención y dar gracias. Nuestra gratitud debe ser atenta.

**Nuestra gratitud debe ser inclusiva.** Nuestra gratitud debe ser “en toda circunstancia” (I Tesalonicenses 5:18b). Job dice, “Si somos capaces de recibir la felicidad de la mano de Dios, ¿no deberíamos ser capaces también de recibir la tristeza?” Nouwen (2009) escribió acerca de la obra espiritual de gratitud:

Es fácil ser agradecido por las cosas buenas que suceden en nuestra vida, pero ser agradecido por toda nuestra vida (tanto lo bueno como lo malo, los momentos de gozo como también los momentos de tristeza, los éxitos y las falla, las recompensas y los rechazos) eso sí requiere un profundo esfuerzo espiritual. Incluso así, sólo somos gente realmente agradecida cuando podemos decir “gracias” a todo lo que nos ha dado el presente. Si seguimos dividiendo nuestras vidas entre los eventos y la gente que nos gustaría recordar, y aquellos que preferiríamos olvidar, no podremos reclamar la llenura de nuestro ser como un don de Dios que debemos agradecer.

([legacy.blogspot.com/2009/01/SpiritualWorkofGratitud.html](http://legacy.blogspot.com/2009/01/SpiritualWorkofGratitud.html))

No se enfoque sólo en las circunstancias que son obviamente “maravillosas.” Dios puede usar circunstancias difíciles en maneras maravillosas. ¡Demos gracias en los momentos de dificultad! Manning (2000) contó la historia de una anciana agradecida en una institución geriátrica:

Ella tenía un tipo de enfermedad progresiva y cada día perdía más y más control de sus facultades. En una visita casual un estudiante que servía como voluntario empezó a hablar con ella. El estudiante continuó visitándola motivado por el inusual gozo de la anciana. Aunque ya no podía mover sus miembros, la mujer decía, “estoy feliz porque al

menos puedo mover el cuello." Cuando ya no podía mover su cuello, dijo, "estoy agradecida porque al menos puede ver y escuchar." Cuando el joven estudiante le preguntó a la anciana qué pasaría si pierde la visión y la audición, la anciana muy amablemente dijo, "entonces estaría agradecida porque al menos tú me viniste a visitar." (historia presentada en un servicio de capilla en Mount Vernon Nazarene University).

Acuérdese de ser agradecido por todas las cosas, aunque parezcan pequeñas e insignificantes.

Jesús dijo, "*...el que es honrado en lo poco, también lo será en lo mucho...*" (Lucas 16:10). Si usted es agradecido en lo poco, entonces también podrá ser agradecido en lo mucho. Acuérdese de los diez leprosos. Por algún motivo, nueve de los diez leprosos decidieron que no era necesario dar gracias.

La disciplina de dar gracias en cualquier situación es a veces dolorosa y difícil, en especial cuando uno ha sido profundamente herido. Pero yo estoy aprendiendo a decir con más frecuencia, "gracias Dios porque incluso en estos momentos me sigues enseñando acerca de mí, de mi relación contigo y con los demás." Nouwen (1974) habla de un sacerdote anciano que le dijo, "toda mi vida me he quejado cuando alguien interrumpe mi trabajo, hasta que me di cuenta que esas interrupciones son mi verdadero trabajo" (p. 56).

Nuestra gratitud debe ser inclusiva, debe incluir tanto el gozo como la tristeza, las pequeñas bendiciones y los grandes obsequios de parte de Dios, las interrupciones y la rutina. "Den gracias en toda circunstancia..." (I Tesalonicenses 5:18). Esto no significa que debemos agradecer por el pecado y por sus consecuencias. El

Espíritu Santo nos puede mostrar cuando es necesario alejarnos de aquellos que nos llevan a un estilo de vida de tentación, incluso si podemos dar gracias por ellos como creación divina que fue digna de la muerte de Cristo.

**Nuestra gratitud debe ser centrada en Dios.** I Tesalonicenses 5:18c nos dice que esta es la voluntad de Dios en Cristo Jesús.

El carácter teocéntrico de la gratitud se basa en la confianza total en un Dios Soberano cuyo cuidado providencial guía a su gente. A través de la misericordia divina, se nos ha otorgado el regalo inmerecido de la salvación. Recibimos este regalo no por nuestros méritos. Nuestros pecados han sido perdonados a través de la sangre de Jesús.

Cuando celebramos la realidad de la gracia que nunca podremos merecer; entonces podemos mostrar esa gratitud a través de nuestras acciones e incluso a través de nuestro rostro. La melodía de nuestras vidas se hace continuo agradecimiento humilde y gozoso. Nos regocijamos en su regalo. *“Den gracias al Señor porque Él es bueno, porque para siempre es su misericordia”* (Salmos 107:1). *“Gracias sean dadas a Dios por su don...”* (II Corintios 9:15).

Un miembro de la facultad de MVNU cuyo testimonio reflejaba una actitud de acuerdo a estos pasajes bíblicos me dijo al terminar un culto de capilla: “Estoy aprendiendo nuevas formas de ver la vida y el trabajo como maneras de expresar gratitud a Dios por su gracia, misericordia, y fidelidad” (comunicación personal, 2001). De inmediato tome nota de sus palabras, porque tuvieron un gran impacto en mí. ¡Nuevas formas de ver la vida y el trabajo! ¡Eso es verdadera gratitud!

Dios nos recuerda de forma continua que la cualidad más importante de un discípulo o líder en el que se puede confiar es la gratitud. La gratitud surge del aceptar que toda la vida es gracia, es un regalo inmerecido, de la mano del Padre. Dios nos recuerda que la gratitud se basa en un enfoque en Él, su gracia y su misericordia, no en el estar preocupado con la gente y sus problemas. Digo esto con convicción porque lo opuesto de la gratitud es, por supuesto, la ingratitud; y el antítesis de dar gracias, es el refunfuñar.

La ingratitud es uno de los pecados más lamentables y debemos detestarla. ¿Por qué? Porque es olvidarse de la gracia, los beneficios, y las bendiciones que hemos recibidos. Recuerde que la ingratitud y las actitudes negativas fueron uno de los mayores problemas de los israelitas y que les causaron el deambular por 40 años antes de poder entrar a la tierra prometida.

Los quejones son como aquel grupo de trabajadores de la viña que, tras haber trabajado desde el amanecer hasta el atardecer, se sintieron engañados porque otros que trabajaron menos ganaron el mismo salario (Mateo 20:1-16). Los quejones se lamentan por la injusticia de la vida, la falta de recursos, la falta de sensibilidad de su cónyuge o jefe, por los liberales, o los conservadores, porque hace calor, porque hace frío, por los ricos, por los pobres, por los malos administradores de la universidad cristiana, por el pastor incompetente de la iglesia local. ¡Los quejones se pasan llorando! La gratitud, en cambio, no se basa en los rumores, las quejas, el culpar a otros, o el lamentarse; la gratitud se basa en la convicción de que Dios es lo suficientemente grande como para tomar control de cualquier situación a la que nos enfrentemos.

He llegado a entender que la *gratitud* es lo que nos da gozo, no lo contrario. Con demasiada frecuencia somos

desagradecidos porque nos entristecemos cuando las cosas no salen como queremos. Lentamente, muy lentamente, me he dado cuenta de que el gozo no es prerrequisito de la gratitud; más bien, lo contrario.

Como líder cristiano, como líder siervo, ¿qué tan difícil es para usted imaginar que la gratitud se puede convertir en un elemento básico de su vida? Esto sólo se podrá alcanzar cuando su gratitud sea atenta (“de gracias...”), inclusiva (“en toda circunstancia...”) y centrada en Dios (“porque esta es la voluntad de Dios en Cristo Jesús”).

El desafío para los siervos líderes que desean efectuar un cambio profundo al nivel cualitativo, y así evidenciar un liderazgo de servicio efectivo en la vida de sus seguidores, es este: Dele gracias a Dios en medio de las situaciones más difíciles. Este es el fundamento de la vida espiritual que usted y yo debemos practicar de ahora en adelante. ¡No deje que la monotonía de la vida le impida ver las sorpresas de Dios!

Dé gracias con corazón agradecido. Digámoslo juntos, “Seré, de manera continua, un cristiano agradecido,” gracias a lo que Dios ha hecho por mí.

1. ¿De qué manera se beneficia el ministerio de los líderes-siervos a través de la gratitud?
2. ¿Cómo podemos “dar gracias” en todo momento?
3. ¿A quién le he mostrado una actitud de agradecimiento recientemente?

## Hospitalidad: Dando Cabida Para la Creación de Un Espacio Acogedor

Anne y yo estábamos sirviendo en MVNU cuando compartimos el tiempo de navidad con un graduado de nuestra universidad y su novia. Caminamos a un restaurante de comida china en el vecindario. A la luz de las velas cenamos sentados en círculo sobre la alfombra. La cena estuvo deliciosa. Pero la discusión de tres horas que vino a continuación fue fenomenal. ¡Creo que tanto nosotros como ellos fuimos muy bendecidos! Compartimos nuestra cena, nuestro tiempo, nuestra jornada. Aquella noche Anne y yo experimentamos lo que la Biblia llama hospitalidad.

Esta cuarta cualidad esencial del liderazgo decisivo fue un elemento vital de la identidad cristiana por al menos diecisiete siglos en la historia de la iglesia. Christine Pohl (1999) compiló ejemplos de la práctica de la hospitalidad en su libro *Making Room: Recovering Hospitality in Christian Tradition*.

Adoptar el concepto bíblico de la hospitalidad es una labor de por vida, ya que la hospitalidad debe ser parte del líder siervo que desea alcanzar un impacto cualitativo en la vida de los liderados. La hospitalidad tiene el potencial para transformar las relaciones con todos aquellos con quienes trabajamos y vivimos.

Por mucho tiempo he estudiado el concepto bíblico e histórico de la hospitalidad en la tradición cristiana, incluyendo su dolor, límites, e implicaciones para el liderazgo. En esta sección quiero presentar el concepto básico de la hospitalidad espiritual.

Desde el punto de vista bíblico y teológico, el término *hospitalidad* no se limita a recibir a un extraño en

nuestro hogar, aunque dicha acción obviamente hace parte de su significado. Al nivel más básico, la hospitalidad es una *actitud* hacia aquellos a quienes lideramos. Dicha hospitalidad puede ser expresada a través de distintos comportamientos. En su entendimiento bíblico, la hospitalidad nos motiva a relacionarnos los unos con los otros, como si lo estuviésemos haciendo con Cristo. “Hospitalidad” significa dar cabida, o, en las palabras de Pohl (1999), “crear un espacio” en el que aquellos que no se conocen, puedan llegar a ser amigos. Se trata de ser un testimonio vivo del Cristo resucitado para todos aquellos con quienes vive y trabaja. El don de la hospitalidad cristiana es la oportunidad que le damos al invitado, al extraño, o al amigo, para que pueda ser acogido incluso cuando hay diferencias de contexto, opinión, o comportamiento.

Desde esta perspectiva, la actitud de hospitalidad nos ayuda a crear espacio para todos aquellos con quienes vivimos y trabajamos. La hospitalidad nos da la oportunidad de tener una conexión profunda con otros individuos y con Dios mismo. El resultado es, con frecuencia, la creación de una *comunidad* de fe.

La hospitalidad consiste en ofrecer amistad sin tener que forzar al otro, unidad sin ser artificial, libertad sin abandonar al otro, fe sin tener que alagar o degradar, y respeto hacia todas las diferencias individuales. Es un arte y una disciplina que todo cristiano debe cultivar.

Hace poco un pastor me contó acerca de una pareja con la que tuvo un altercado. La pareja había dejado la iglesia. Mi consejo para él fue, “deles espacio.” Él siguió mi consejo y la pareja respondió positivamente. Hace unos días el pastor me llamó y me contó de la feliz reconciliación con esta pareja.

Permítame compartirle dos puntos en relación a este desafío fascinante de la “hospitalidad espiritual.” La hospitalidad espiritual fluye desde y hacia Cristo. Mientras lideramos como siervos debemos mantener un canal abierto entre nosotros (los líderes) y los liderados; pero también entre Cristo y nosotros. La hospitalidad viaja en dos sentidos, *desde* Cristo y *desde* nosotros a los liderados, y *hacia* nosotros desde los liderados y Cristo.

El don de la “hospitalidad espiritual” es primeramente un “don de amor” hacia Cristo. El pasaje de Colosenses 3:17, 23-24 nos recuerda que nuestro servicio hacia otros, es también servicio hacia nuestro Señor Jesucristo. Este concepto es parte de la esencia misma del liderazgo de servicio. A veces nuestros esfuerzos hacen que seamos heridos, malinterpretados, o rechazados; otras veces somos apreciados, afirmados, y aceptados. Indistintamente, la reacción de las personas no cambia nuestra acción original. Amamos porque Él nos amó primero.

Cuando Anne y yo nos mudamos a Manila, Filipinas, ambos nos sentimos aturdidos con el nivel de pobreza que encontramos. Anne compartió su preocupación con una amiga dentista de aquel país. Esta amiga le sugirió que se enfocara en ayudar a aquellos que podía, y no a tratar de ayudar a todos al mismo tiempo. Anne siguió su consejo y se enfocó en ayudar a algunas mujeres que pasaban gran necesidad en nuestra comunidad. Le compró anteojos a una mujer, le dio una nueva dentadura postiza a otra, y otra le pagó un curso de salón de belleza hasta que ambas pudieron asistir a la graduación. Anne se hizo amiga de estas mujeres y las invitó con regularidad a venir a nuestra casa. A través de su servicio a unos pocos, logró también servir a Cristo.

Las cosas pequeñas que hacemos por Cristo, son parte de la gran obra que Él está haciendo en el mundo. Este es el misterio de la hospitalidad. Desde el punto de vista bíblico, el servir a otros a través de la hospitalidad, equivale a servir a Cristo. Reflexione por un momento en las palabras de Mateo 25. *“El Rey dirá, ‘De cierto les digo, lo que hicieron por mis hermanos más pequeños, lo hicieron por mí.’”*

Nuestros actos de hospitalidad hacia otros no son “dones espirituales” dados a unos pocos para que edifiquen el reino. Más bien, los dones de dar y de preocuparse por el bienestar de otros son expresiones prácticas de amor hacia Cristo. Cuando nos comprometemos a un estilo de vida de “hospitalidad espiritual,” algunas de las preguntas que surgen son:

1. ¿Qué puedo hacer para ser hospitalario en mi liderazgo? ¿Dónde puedo ser hospitalario?
2. ¿De qué manera se ve afectada la manera en que vivo, aprendo, y lidero, cuando tengo una actitud hospitalaria?
3. ¿Qué hago con mi “agenda del día” cuando “creo espacio” para la gente y *no* logro terminar las cosas que tengo que hacer?

Estas son preguntas relevantes en las que debemos meditar. La hospitalidad espiritual toma tiempo, paciencia, y entendimiento.

Considere la historia tradicional del sufismo llamada “el cazador de sandías” (Shah, citado en Kopp, 1972).

Había una vez un hombre que se alejó de su país y terminó en una tierra llamada la Tierra de los Tontos. Este hombre vio que la gente huía de pavor de un campo en el que debían recoger la cosecha. “Hay un monstruo en este lugar,” le dijeron. El hombre fue a mirar, pero lo único que encontró fue una sandía.

El hombre se ofreció como voluntario para matar al “monstruo.” Tras haber cortado la sandía, decidió cortar una rebanada y comerla. Para su sorpresa, la gente se sintió con más miedo de él que de la sandía. Lo persiguieron con garfios mientras se decían unos a otros, “si no nos deshacemos de él, nosotros seremos los siguientes.”

Aconteció que otro hombre se perdió en la Tierra de los Tontos y nuevamente la gente estaba atemorizada de una sandía. En vez de ofrecer su ayuda con el “monstruo,” el hombre les dijo que en verdad se veía peligrosa y poco a poco se ganó su confianza. El hombre pasó largo tiempo viviendo con aquella gente, habitando en sus casas y enseñándoles poco a poco todas las cosas para que aprendieran a no temer a las sandías, sino más bien a cultivarlas (p. 8).

¿Con qué “cazador” se identifica usted? El segundo cazador es el líder-siervo. Al mostrar solidaridad hacia los liderados, al intentar entender sus preocupaciones y al pasar tiempo con ellos, este cazador logró cambiar de manera profunda las vidas de la gente. Efectuó un cambio cualitativo en las vidas de aquellos a quien lideró. Su evidencia fue el cambio radical que la gente tuvo en relación a las sandías. Este cazador **“creo espacio” para aquellos que eran tan distintos de sí mismo**. Recuerde, servimos a Cristo a través de la “práctica de la

hospitalidad." Y al hacerlo, les ayudamos a que crezcan y maduren en Cristo. Lo repito, el don espiritual de la hospitalidad, es un don de amor *hacia* Cristo.

En segundo lugar, el "don de la hospitalidad cristiana" es un don de amor que viene de Cristo. El milagro de milagros es que *somos* bendecidos cuando alcanzamos a otros. Cristo convierte nuestro "don de hospitalidad" hacia otros, en "dones" de Él hacia nosotros. Podemos encontrar a nuestro *Señor* en medio del servicio a *otros*. Con frecuencia experimentamos la presencia permanente de Dios en medio de nuestras expresiones ordinarias de hospitalidad al crear espacio para acoger a aquellos con quienes vivimos y trabajamos.

Nouwen (1985b) definió las acciones de compasión o la hospitalidad espiritual de esta manera, "ser a *otros* lo que San Juan fue a sus escuchas y lectores: un *testigo* vivo del Dios viviente" (Nouwen 1985b). Algo sucede *en* nosotros y *a* nosotros cuando llegamos a otros con un don de hospitalidad. En consecuencia, el cambio cualitativo sucede tanto en el líder, como en aquel que es liderado. La gracia de Cristo fluye hacia nosotros y a través de nosotros cuando trabajamos, estudiamos, o nos divertimos manteniendo la Mente de Cristo.

No obstante, nuestra tendencia es dudar porque pensamos que nuestros "dones" son insignificantes. Brennan Manning (2000) compartió esta historia en un servicio de capilla titulado "la vasija quebrada:"

Un cargador de agua de India tenía dos vasijas grandes. Cada una de las vasijas colgaban de un palo que el hombre se ponía sobre su cuello. Una de las vasijas estaba quebrada, la otra no tenía ninguna falla. La vasija sin falla siempre estaba llena de agua al final de la jornada desde el pozo

hasta la casa del amo del hombre. La vasija quebrada sólo lograba mantener la mitad del agua. Cada día, durante dos años, el hombre sólo pudo entregar una vasija y media de agua a su amo.

La vasija sin falla se sentía orgullosa porque podía cumplir a la perfección el propósito por el que fue creada. Pero la vasija quebrada se sentía avergonzada a causa de su imperfección, se sentía miserable porque sólo podía hacer la mitad de lo que debía hacer.

Cuando los dos años habían pasado la vasija quebrada decidió hablarle a su amo mientras cruzaban un riachuelo, “me avergüenzo de mí existencia, por favor perdóname.”

El hombre le dijo, “¿Por qué te avergüenzas?”

La vasija dijo: “Por más de dos años sólo he podido darte la mitad de agua porque estoy quebrada y el agua se escapa mientras caminas de regreso a la casa de tu maestro. Por culpa de mis faltas, das lo mejor de ti, pero no obtienes la recompensa completa de tu trabajo.”

El hombre se sintió triste por la vasija imperfecta y con compasión le dijo, “Cuando volvamos la casa de mi maestro quiero que mires las bellas flores que hay en el camino.” Efectivamente, en el camino de regreso había un sinnúmero de flores, de colores brillantes bajo la luz del sol, esto hizo que la vasija quebrada se olvidara de su tristeza por un momento.

Pero al llegar a la casa del maestro la vasija se sintió triste nuevamente y otra vez pidió disculpas.

El hombre le dijo a la vasija, “¿notaste que sólo hay flores en tu lado del camino y no en el otro? Yo he sabido desde el principio que estás quebrada, pero he tomado ventaja de ello. Planté flores en tu lado del camino y cada día al regresar, tú las has regado. Por dos años he venido recogiendo esas hermosas flores para ponerlas en la mesa de mi amo. Sin ti, siendo lo que eres, mi amo no sería agraciado con tanta belleza.” (Historia India, autor desconocido)

¿Será que a veces, en nuestros esfuerzos por ofrecer hospitalidad espiritual, nos sentimos como la “vasija quebrada”? ¡Claro que sí! Pero Dios sabe cómo usar nuestra disposición y nuestros esfuerzos en maneras que nosotros ni siquiera podemos imaginar. Y mientras lo hace, también nos bendice en maneras que ni siquiera creíamos posibles.

El don de la hospitalidad, el don de crear espacio y acoger a otros, es un don de gracia; y a través de la gracia se convierte en un don *de Cristo hacia* nosotros. Crecemos y maduramos en nuestra fe entre más “practicamos la hospitalidad.” Recuerde, el milagro de milagros es que *somos* bendecidos cuando extendemos hospitalidad a otros en el nombre de Jesús.

Permítame recordarles que, desde el punto de vista cristianos, la hospitalidad es mucho más que ser amable y dar de comer a nuestros amigos. Es un *estilo de vida* para los creyentes que define la manera en que tratamos a las personas con las que vivimos, trabajamos, y servimos. La esencia de la hospitalidad desde la perspectiva bíblica consiste en crear espacio, tanto para nuestra familia y amigos, como para los extraños, los rechazados, o aquellos que están solos. Si así lo hacemos, *podremos* experimentar las “sorpresas de Dios” en *nuestras* vidas en el proceso de capacitar a *otros* para el crecimiento y la madurez. A través

del “proveer espacio” y “acoger” el crecimiento de los demás, *nosotros* recibimos el “espacio” de parte de Dios para poder crecer y madurar a la imagen de Cristo.

La hospitalidad desde el punto de vista bíblico no es nada menos que la sorprendente gracia de Dios actuando en nosotros y a través de nosotros. Sigamos tratando de practicar esta disciplina que ha sido casi abandonada en la tradición cristiana. Únase a mí mientras seguimos descubriendo los ricos beneficios de practicar la “hospitalidad espiritual,” en especial mientras nos relacionamos con aquellos con quienes vivimos y trabajamos. Quiera Dios que cada uno de nosotros nos convirtamos en aquella vasija de barro que puede ser moldeada y re-moldeada por la mano del Alfarero.

¿Estoy dispuesto a ser hospitalario con aquellos que difieren y, a veces, directamente colisionan conmigo?

Si la hospitalidad genera comunidad, ¿quién es aquel que puede beneficiarse de pertenecer a su comunidad?

¿Hay alguien con quien, usted pensó, es imposible crear comunidad?

¿De qué manera me ayuda la hospitalidad que recibo de parte de Cristo a ser un líder-siervo más efectivo?

## **Compasión: Ayudándoles a Otros a Ver lo que Todavía no han Visto en Sí Mismos**

La quinta cualidad esencial del líder decisivo es la compasión. La compasión es prácticamente igual que el cuidado en el contexto de las cualidades del líder-siervo.

Nuestra compasión, o el cuidado que damos a otros, puede ser o bien íntimo, o bien distante.

¿Qué queremos decir con la palabra “cuidado?” La palabra “cuidado” tiene raíz en el término céltico “kara,” que significa “lamento.” El significado básico del cuidado es “lamentarse, experimentar tristeza, o llorar junta a...” (Nouwen, McNeil & Morrison, 1983, p. 92). El trasfondo de la palabra cuidado me sorprende, porque generalmente pensamos que sólo aquellos que son fuertes pueden cuidar de los débiles, y los poderosos de los indefensos; los que tienen, cuidan de los que no tienen.

He llegado al entendimiento de que la compasión bíblica no es una habilidad que adquirimos. Más bien, es una cualidad del corazón humano que necesitamos revelar. El difunto Henri Nouwen (1983) dijo varias veces que no se puede hacer un doctorado en el cuidado de otros (p. 90). Nouwen me ayudó a darme cuenta de que cuando vemos a otra persona y encontramos en ella gentileza, ternura, y otros dones maravillosos, que esa persona no ha notado todavía, es entonces cuando nuestro corazón compasivo es revelado.

¡Vaya pensamiento más profundo! Nuestro corazón compasivo se revela cuando ayudamos a otros a ver lo que no han visto en sí mismos. Una vez más se hace evidente que el liderazgo es recíproco. Como líderes siervos cristianos, somos canales para el cuidado o la compasión de Dios. Se trata de cuidar nuestras relaciones con la gente, con aquellos a quienes servimos como líderes. La “evidencia” de nuestro liderazgo consiste en equipar y ayudarle a otros a que vean lo que no han podido ver en sí mismos. Ser compasivo, no es algo que hacemos por otros, sino más bien, es el descubrir *junto* a otros *sus* recursos y cualidades internas dadas por Dios. Es una manera de estar presente junto a otros y compartir con ellos en el

tiempo de necesidad. Poco a poco me doy cuenta de que Dios quiere que estemos *con* otros, no que les demos algo que tenemos algo que aportarles.

Cuando nos preguntamos de manera honesta cuáles son las personas que son más importantes en nuestra vida, a menudo notamos que son aquellos quienes, en vez de darnos consejos, soluciones, o curas, decidieron compartir nuestro dolor y tocar nuestras heridas con una mano gentil y tierna. El amigo que puede estar con nosotros en el momento de desespero o confusión (el que puede quedarse a nuestro lado en el momento de duelo o pérdida), el que nos tolera, aunque no lo sepa todo, aunque no pueda curar, o sanar, o hacer algo por nosotros; ese es el amigo que sabe cuidar de nosotros.

Quizá recuerde momentos en los que se nos llamó a estar con un amigo que había perdido un ser querido. ¿Qué podemos decir, hacer o proponer en un momento como ese? Tenemos la tendencia de decir algo como “no llores, (esa persona) ya está en las manos de Dios). O quizá, “no estés triste, todavía hay muchas personas buenas y muchas cosas buenas en el mundo por las que vale la pena vivir.” “Cuidar del otro profundamente” en momentos como estos requiere que sepamos *escuchar con intención*, hablar francamente y con aprecio, y hacer preguntas por el *bien de la otra persona* y no por el nuestro. Podemos estar presentes incluso en medio del silencio; ¡podemos orar con honestidad, con corazón abierto, y con confianza!

Nouwen, McNeil, y Morrison (1983) me enseñaron el concepto del desplazamiento voluntario (pp. 62-74) a través de su libro *Compassion: A Reflection on the Christian Life*. El desplazamiento voluntario quiere decir que estamos dispuestos a ir a lugares a los que normalmente no iríamos, si es por el beneficio del otro. Salimos de

nuestra comodidad y nos “desplazamos” hacia un ambiente poco familiar.

¿Por qué? Porque hay una necesidad. Se necesita una respuesta desde nuestro interior. Hay un llamado divino. Vamos, porque es parte de quienes somos. El desplazamiento voluntario nos puede llevar al centro de la ciudad, o alrededor del mundo. Este llamado puede ser por un tiempo breve, o de por vida.

La vida de Nouwen sirve de ejemplo para ver la manera en que el cuidado profundo puede interrumpir la rutina de nuestra vida. No fue difícil para Nouwen dejar su posición como profesor en Notre Dame, Harvard, o Yale Divinity School, para poder ir a vivir como sacerdote residencial en L’Arche Community para personas con discapacidad mental severa en Toronto, Canadá. Su tarea diaria era esa de cuidar de Adam. Nouwen pasó dos horas cada día preparando a Adam para el desayuno.

Cuide de otros con profundidad. Sea profundamente compasivo. Nuestro cuidado de otros puede ser o bien íntimo, o bien distante.

1. Como pastor, administrador, o rector, ¿cómo puedo expresar compasión de manera apropiada de mi liderazgo servicial a las personas del sexo complementario?
2. ¿Cómo puedo incrementar el rol de la compasión en mi ministerio de liderazgo?

## Perseverancia: Continuando con la Tarea que Dios le ha Dado

Un oficial del Ejército de Salvación que se graduó con una Maestría en Ministerio de MVNU me escribió tras haber impartido una clase. Entre otros comentarios me dijo, “Todavía no dejo de pensar en el consejo de Pablo a Arquipo en Colosenses 4:17, ‘Díganle a Arquipo que se ocupe de la tarea que recibió en el Señor, y que la lleve a cabo.’”

La carta continuó, “las órdenes más difíciles que he recibido son aquellas en las que se me dice que debo continuar con mi tarea y seguir haciendo la obra de Dios en ese lugar. Las órdenes para quedarme en un lugar son mucho más difíciles de seguir que las órdenes para ir a otro lugar.”

El mensaje de Pablo para Arquipo es claro: “No deje la tarea que le ha sido dada.” El mensaje de Pablo representa la sexta y última cualidad esencial del líder decisivo. Es un llamado a la **perseverancia, la persistencia, y la tenacidad**; lo que se conoce coloquialmente en algunos lugares como “*meterle ganas*” a lo que se está haciendo.

La tenacidad y la perseverancia han sido desde el principio atributos vitales del líder cristiano. En repetidas ocasiones Dios le ordenó a Moisés que persistiera con su labor. Dios le ayudó a Moisés a que mantuviera el enfoque. Tiempo después Isaías nos enseñó las recompensas de la paciencia, la perseverancia, y la persistencia. “pero los que confían en Él renovarán sus fuerzas; volarán como las águilas: correrán y no se fatigarán, caminarán y no se cansarán” (Isaías 40:31). En Hebreos 12:1-2 el escritor nos pide que sigamos el ejemplo de perseverancia de Cristo, “...*corramos con perseverancia la carrera que tenemos por delante. Fijemos la mirada en Jesús, el iniciador y perfeccionador*

*de nuestra fe, quien por el gozo que le esperaba, soportó la cruz...”*

Incluso el liderazgo secular exalta la importancia de la perseverancia y la claridad de propósito. Sir Winston Churchill, quien fue Primer Ministro de Gran Bretaña durante unos de los períodos más difíciles para el país, dio un discurso en su antiguo colegio. Después de una introducción muy extensa y llena de elogios, Churchill se paró en el podio y dio el siguiente discurso:

“Nunca se rindan. Nunca se rindan. Nunca, nunca, nunca, para nada; ni en lo grande ni en lo pequeño, ni en lo importante, ni en lo nimio; a menos de que sea en honor a sus convicciones o por el buen juicio. Nunca se dobleguen ante la fuerza. Nunca se dobleguen ante el aparente poder sobrecogedor del enemigo.” (*The Best of Churchill’s Speeches*, 2004, p. 306)

En su amonestación, Churchill logró comunicar la esencia del mensaje de Pablo a Arquipo, “no deje la tarea que le ha sido dada, hasta que Dios le indique hacerlo.”

He venido pensando acerca de la perseverancia. Me llama la atención que ésta es siempre necesaria, con frecuencia dolorosa, y es un don de gracia.

En primer lugar, **necesitamos** perseverancia. La audacia, la tenacidad (inspirada e impulsada por Dios); lo que podríamos llamar “tenacidad espiritual” es una cualidad esencial y necesaria del líder cristiano. No sabemos la razón por la que Pablo sintió que debía hablar de esa forma a Arquipo. Sin embargo, las palabras del apóstol nos llevan a preguntarnos por qué a veces sentimos la tentación de *rendirnos* en la realización de determinado proyecto, asignación, responsabilidad, o

llamado; incluso cuando Dios no nos ha dicho que podemos abandonarlos.

¿Por qué tenemos la tentación de dejar todo de lado? Es obvio que los enemigos de nuestra alma quieren derrotar al líder cristiano. *“Nuestra lucha no es contra seres humanos, sino contra poderes, contra autoridades, contra potestades que dominan este mundo de tinieblas, contra fuerzas espirituales malignas en las regiones celestiales”* (Efesios 6:12).

Otra razón por la que nos rendimos es porque los problemas que enfrentamos parecen ser muy difíciles o incluso imposibles de resolver en el presente. En el libro *Mastering Ministry*, Anne y Ray Ortlang (1992) hablan acerca de tres periodos comunes en todo problema.

La “Zona A” se llama el “Deseo de alcanzar” y se caracteriza por idealismo (o incluso ingenuidad) y a veces aprensión.

La “Zona B” se puede identificar por la necesidad de perseverar. La Zona B se denomina el “Deseo de renunciar” y se caracteriza por la confusión y el conflicto cuando los problemas surgen. Esta es la zona de peligro, los problemas deben ser identificados, separados, y encarados, uno a uno. La Zona B termina en una de las siguientes maneras: renunciamos y abortamos el proyecto, o *perseveramos* con la tenacidad de un “buldog,” resistiendo la tentación de renunciar.

**Podemos** elegir creer que, aunque la situación parezca imposible, Dios ha prometido nunca dejarnos y Él está presente. **Podemos** elegir creer que, a través de la gracia divina, hay un camino que nos llevará a través de la presente confusión.

Esto nos lleva a la "Zona C." La Zona C se llama "Alcance y Crecimiento." Los líderes cristianos y sus seguidores reconocen esta zona por la presencia de fe y satisfacción personal, además de un sentido de realismo, madurez, y expectativa (p. 92).

También hay ocasiones en que nos rendimos a causa de conceptos erróneos en relación a la vida o el ministerio cristiano. Tales conceptos nos pueden dar una excusa para renunciar sin haber terminado nuestra tarea.

"Sólo hay progreso cuando las cosas van bien."

"El césped del vecino siempre es más verde que el propio."

"Entre más ostentoso, mejor."

"El sufrimiento y las privaciones no son de Dios."

"Este problema no se puede resolver."

"El éxito consiste en ser aprobado por todo mundo."

"Cuando se falla, no se puede volver a intentar."

"Yo no valgo la pena."

"La gente buena y piadosa no se pelea ni comete errores."

En segundo lugar, hay **dolor** en la perseverancia. La tendencia es querer olvidarnos de todo cuando la presión se incrementa y las cosas no salen como queremos. Es doloroso seguir en una situación en la que se está en medio del conflicto, la intranquilidad, los malentendidos, las luchas de poder, las situaciones tensas, y las expectativas inapropiadas. Sin embargo, hemos de permanecer en dichas situaciones hasta que Dios nos diga lo contrario.

"Perseverar" a través de las privaciones extraordinarias requiere un tipo de fe absoluta en Dios, quien, al fin y al cabo, es quien ha permitido que enfrentemos dichas privaciones. En esos tiempos

“dolorosos,” debemos tener la *convicción* de que al perseverar estamos sirviéndole a Dios, no a las personas o situaciones que nos causan dolor.

Hay mucho que podemos aprender en cuando al dolor de la tenacidad al ver la vida de Ernest Shackleton, en especial su expedición al Antártico en 1914. Aunque Shackleton no fue un líder cristiano, nos muestra la importancia de *perseverar* en nuestros roles como líderes (Perkins, Holtman, & Kessler, 2000).

En agosto de 1914 el explorador británico Ernest Shackleton subió a bordo del barco “Endurance” (que en inglés significa, “resistencia” o “aguante”). Junto a su equipo de 27 hombres salió rumbo al Atlántico Sur. El grupo quería llegar a ser el primero en cruzar la Antártica.

A principios del año siguiente el barco quedó atrapado en medio del creciente hielo. En octubre de 1915, y sin siquiera haber llegado a la mitad de su trayecto, el barco fue triturado por el hielo y se hundió por completo. En los meses siguientes el grupo se fue quedando sin comida y sin agua. Shackleton y sus hombres deambulando a través del hielo se convirtieron en naufragos en una de las regiones más salvajes del mundo. Bajo el liderazgo de Shackleton, el equipo avanzó a través del hielo inerte. Al haber pasado más de un año desde el hundimiento del barco, Shackleton y sus hombres llegaron a una isla en una península antártica. No tenían prácticamente nada de comer y la esperanza de ser rescatados era casi nula. Shackleton se dio cuenta que para sobrevivir tendrían que hacer algo radical. Dejó a la mayoría de la tripulación y, avanzando con sólo algunos de sus hombres, cruzó más de mil kilómetros de mares tormentosos en una pequeña canoa. Al llegar a la isla St. George, la única ruta para poder rescatar a su tripulación y salvarse a sí mismo era cruzar una abominable cadena

montañosa de glaciares que nunca antes había sido atravesada. Shackleton tomó el riesgo. Necesitaba perseverar. Al final, dos de sus compañeros y él lograron llegar a un asentamiento. Contra todo pronóstico Shackleton logró salvar a toda su tripulación. Todos sobrevivieron. ¡Todos! (Perkins, Holtman, & Kessler, 2000).

Los viajes de Pablo, como se muestra en el libro de los Hechos, tienen experiencias similares. Por ejemplo, Hechos 27:25 dice, “*¡Ánimo, señores! Confío en Dios que sucederá tal y como se me dijo.*”

Tras pasar dos años en la cárcel, Pablo fue enviado en un barco a Roma. El barco encontró un clima tormentoso, naufragó y no hubo comida por 14 días, pero Dios le había dicho a Pablo, “*¡Ánimo! Así como has dado testimonio de mí en Jerusalén, es necesario que lo des también en Roma*” (Hechos 23:11). En medio del dolor al tratar de llegar a Roma, tras haber estado en la cárcel, en enfrentar vientos huracanados, un naufragio, y la falta de comida, es ahí cuando Pablo dice, “*¡Ánimo, señores! Confío en Dios que sucederá tal y como se me dijo.*”

**Diez estrategias para perseverar.** Los ejemplos de Pablo y de Shackleton nos muestran que para liderar en tiempo fuera de lo común, se necesita tener estrategias para perseverar. Las siguientes diez estrategias han sido tomadas del libro *Leading at the Edge: Leading Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton’s Antarctic Expedition*, (Perkins, Holtman, & Kessler, 2000).

1. **Visión y Victorias Rápidas:** Nunca pierda de vista la meta última, pero enfóquese en los objetivos a corto plazo.
2. **Simbolismo y Ejemplo Personal:** Dé ejemplo a través de símbolos y comportamientos visibles.

3. **Optimismo y Realidad:** Instile optimismo y auto-confianza, pero mantenga siempre los pies en la tierra.
4. **Aguante:** Cuídese, mantenga su aguante en alto y no se sienta avergonzado de hacerlo.
5. **El Mensaje del Equipo:** Enfaticé el mensaje del equipo: "Somos uno, ¡vivimos y morimos juntos!"
6. **Valores Esenciales del Equipo:** Minimice las diferencias jerárquicas e insista en la cortesía y el respeto mutuo.
7. **Conflicto:** Triunfe sobre el conflicto; ataque la ira en dosis pequeñas, dele atención a aquellos que no están de acuerdo, y evite luchas de poder innecesarias.
8. **¡Relájese!** Busque una razón para celebrar y no se olvide de sonreír.
9. **Riesgo:** Esté dispuesto a aceptar el gran riesgo.
10. **Creatividad y tenacidad:** Nunca se rinda, siempre hay algo para hacer.  
(Perkins, Holtman, & Kessler, 2000, vii-viii)

El don de "meterle ganas" de perseverar y aguantar, no es un don que podemos darle a otros. Simplemente no se puede. Más bien, es don de la tenacidad es un don que viene a través de la gracia de Dios para nosotros, para el crecimiento espiritual, la madurez cristiana, y el desarrollo personal que experimentamos al quedarnos en medio de la tormenta, hasta que Dios nos diga que podemos ir a otro lugar.

Muchas veces dije, “liderar a MVNU es la más grande jornada de fe que he tenido.” Al hacer uso de la tenacidad (el poder para permanecer), yo fui quien más se benefició. Al elegir el creer que Dios está actuando a través de un proceso, problema, o confrontación, yo mismo crecí al nivel espiritual. Maduré en Cristo. ¿Por qué? Porque tuve que *liderar* de rodillas, y dependiendo de aquel que me llamó a esta tarea, creyendo que Él completará su obra en mí.

## **¡La Perseverancia, con Alegría, es un Don Profundo de Parte de Dios!**

El don divino de la perseverancia nos permite responder al llamado de Dios. La perseverancia nos ayuda a “mantener el curso” hasta que Él nos indique que debemos cambiarlo. En cierta ocasión le hice una pregunta a un rector universitario que se había retirado varios años antes que yo: “¿Cómo sabe cuándo es la hora de retirarse?” Su respuesta fue, “uno se da cuenta.” ¡Vaya acertada respuesta que me dio! ¿Quién recibe el mayor beneficio con la permanencia del líder? Sólo Dios sabe. Pero lo que puedo decir es que aquel que “se aguanta” por la gracia de Dios, es bendecido. La tenacidad es un don de gracia de parte de Dios hacia *nosotros*. Recuerde las palabras de Pablo a Arquipo: “*Ocúpese de la tarea que Dios le dio.*”

El Sexto Indicador se enfoca en el líder como persona y examina al cristiano que desea liderar con la mente de Cristo.

Estas cualidades y valores nos ayudan a prestar atención a nuestra integridad, asegurándonos de que nuestras palabras y acciones sean consistentes. Son indicadores, son la *evidencia*, que genera en una institución el tipo de crecimiento cualitativo a nivel personal y colectivo que deseamos ver tanto en cada uno de los miembros.

Podemos afirmar estas cualidades a través de la manera en que vivimos y trabajamos con otras personas. Al hacerlo, los individuos con los que trabajamos en el ambiente académico, en la organización ministerial, o en la congregación local, van a crecer en la fe y ser fortalecidos en su propia jornada espiritual.

La evidencia del liderazgo, así lo creemos, es el crecimiento cualitativo de aquellos a quienes lideramos. Por ende, deseamos que, en el campus, en la oficina, o en la junta de la iglesia, todos aquellos a quienes lideramos maduren en su fe y en su caminar con Cristo, mientras compartimos vida en la organización.

El proceso de integrar estas cualidades y valores esenciales en nuestra organización ministerial mejora la relación entre el líder con una visión hacia el servicio y todos aquellos que son liderados. A su vez, este proceso genera diálogo y comunicación en torno a la manera en que los cristianos deben relacionarse tanto como líderes, como también seguidores.

## Epílogo

Podemos servir como líderes decisivos con integridad y gracia dejando que nuestro testimonio de santidad del corazón y nuestra vida continuamente transformen la manera en que vivimos y lideramos una comunidad de fe.

La gente que servimos debe ver en nosotros un espíritu transformado y transformador, que se refleje cuando haya desacuerdos, y que sea visible en las maneras en que planeamos y tratamos asuntos importantes. La manera en que predicamos los domingos, en que vivimos en casa, trabajamos en la comunidad, o lideramos una reunión de junta en la noche del martes, todas estas situaciones deben dar evidencia de un incremento “conforme a la mente de Cristo” (II Corintios 3:18). Aquellos a los que lideramos no deben ver separación entre lo sagrado y lo secular en nuestras vidas. No debe haber cisma entre el mensaje que predicamos y la manera en que lideramos. Cero inconsistencias. Cero manipulaciones. Cero faltas de respeto. Cero abusos. Que no haya una distancia significativa entre nuestras palabras y nuestras acciones.

Empezamos a ver más claramente los medios a través de los cuales *“mantenemos la unidad del Espíritu mediante el vínculo de la paz”* (Efesios 4:3). Aprendemos, poco a poco, lo que significa *“imitar a Dios... y llevar una vida de amor”* (Efesios 5:1-2), todo esto mientras lideramos decisivamente en nuestros hogares, congregaciones, lugares de trabajo, y comunidades.

Esta búsqueda de por vida buscando resolver las preguntas claves que tienen los líderes decisivos, es una jornada de madurar en la fe y de encuentros dolorosos. Toma toda una vida el llegar a entender y a acoger estos

principios. Sin embargo, la manera en la que vivimos y lideramos deben progresivamente llevarnos a reflejar que nuestro ADN espiritual ha sido transformado, y esto debe ser profundamente evidente para todos aquellos que nos conocen de manera cercana.

De esta manera mientras caminamos y lideramos en un espíritu de continua transformación a la imagen de Cristo, podremos llegar a creer lo que el maestro y líder, Jesús Cristo, nos dirá al final de nuestros días, "Hiciste bien, ¡siervo bueno y fiel!" Hiciste bien.

Cuando lleguemos al final de nuestra jornada, ojalá que se nos diga que lideramos con decisión, ofreciendo algo aun "mayor..." (Juan 14:12) ¡porque oramos, y fuimos discípulos intencionales y comprometidos a Cristo! Lideramos con visión clara, humildad profunda, e intensa determinación. Conectamos la fe que profesamos y proclamamos la manera en que vivimos y lideramos. Vaya herencia que dejaremos. ¡Vaya herencia!

## Bibliografía

- "50 Awesome Quotes on Vision." (2015) *The heart of innovation*. [http://www.ideachampions.com/weblogs/archives/2015/06/50\\_awesome\\_quot\\_1.shtml](http://www.ideachampions.com/weblogs/archives/2015/06/50_awesome_quot_1.shtml)
- Augsburger, D. W. (1974). *Caring enough to confront*. Ventura, CA: Regal Books.
- Bennis, W., & Biederman, P. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. NY: Basic Books.
- Ballie, J. (1948). *The diary of private prayer*. New York: Scribner's Sons Publishing.
- Bible. K. (Ed.). (1993). *Sing to the Lord*. Kansas City, MO: Lillenas Publishing Co.
- Blevins, D. (2015). "Discipleship." *Nazarene Essentials: Who we are—what we believe. Holiness Today*, (Special Issue) Moore, F. (ed.) March/April, 2005. Vol.17. No. 2. Page 9.
- Blevins, D., & Maddix, M. (2010). *Discovering discipleship*. Kansas City, MO: Beacon Hill Press of Kansas City.
- Bonhoeffer, D. (1978). *Life together: The classic exploration of faith in community*. San Francisco: Harper and Row.
- Bowling, J. (2000). *Grace-full leadership*. Kansas City, MO: Nazarene Publishing House.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. NY: Perseus Publishing.
- Brown, B. (2012). *Daring greatly*. New York: Gotham Books.

- Brown, B. (2015). *Rising strong*. New York: Spiegel and Grau.
- Carroll, J. W. (2000). *Mainline to the future*. Louisville, KY: Westminster John Knox Press.
- Carver, J. (1997). *Boards that make a difference* (2<sup>nd</sup> ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chait, R. (2005). *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Churchill, W. (2004). *Never give in: The best of Winston Churchill's Speeches*. NY Hachette Books.
- Citrin, J., & Daum, J. (2011). *You need a leader – Now what? How to choose the best person for your organization*. NY: Crown Publishing Group.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. NY: HarperCollins.
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall*. NY: HarperCollins.
- Dale, R. D. (2004). *To dream again: How to help your church come alive*. OR: Wipf & Stock.
- Day, K. (2001). *Difficult conversations: Taking risks, acting with integrity*. Washington: Alban Institute.
- De Pree, M. (s.f.). [www.BrainyQuote.com/maxdepree](http://www.BrainyQuote.com/maxdepree).
- Deurne, J. (1997). *Henri Nouwen: A restless seeking for God*. NY: Crossroads Publishing Co.
- D. L. Moody quotes. (2015). Goodreads Inc.  
[http://www.goodreads.com/author/quotes/5083573.D\\_L\\_Moody](http://www.goodreads.com/author/quotes/5083573.D_L_Moody) November 3, 2015.

- Fairbanks, L. (1990). *Education for a lifestyle of service*. Inaugural Address. Mount Vernon Nazarene College. Mount Vernon, OH.  
[www.boardserve.org/writings](http://www.boardserve.org/writings)
- Fairbanks, E. L., Couchenour, J. R., & Gunter, D. M. (2012). *Best practices for effective boards*. Kansas City, MO: Beacon Hill Press of Kansas City.
- Fairbanks, L., & Toler, S. (2008). *Learning to be last*. Kansas City, MO: Beacon Hill Press of Kansas City.
- Friedman, E. (2007). *Leadership in the age of the quick fix: A failure of nerve*. NY: Church Publishing.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. NY: Paulist Press.
- In His Time*. Bible. K. (Ed.). (1993). *Sing to the Lord* (Kansas City, MO: Lillenas Publishing Company).
- Kinsler, F. R. (Ed.). (1983). *Ministry by the people*. NY: Maryknoll: Orbis Books.
- Koestenbaum, P. (2002). *Leadership: The inner side of greatness - A philosophy for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kopp, S. (1972). *If you meet the Buddha on the road, kill him!* Palo Alto: Science and Behavior Books, Inc.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The leadership challenge. How to keep getting extraordinary things done in organizations (The leadership practices inventory)*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: John Wiley and Sons.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *Encouraging the heart*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lash, J. (1980). *Helen and teacher: The story of Helen Keller and Anne Sullivan May*. NY: Delocorte Press.
- Manning, B. (2000). *Ruthless trust*. NY: HarperOne.
- Maxwell, J. (1993). *Developing the leader within you*. Nashville: Thomas Nelson Press.
- Maxwell, L., & Dornan, J. (1997). *Becoming a person of influence*. Nashville: Thomas Nelson.
- Moen, D. (1997). *Because we believe. on Let your glory fall* [Album]. [www.lyrics.wekia.com](http://www.lyrics.wekia.com)
- Moore, F. (Ed.). (2015). Nazarene essentials: Who we are-What we believe. [Special issue]. *Holiness Today*. March/April 2015. Vol.17. No. 2.
- Mulholland, Jr., M. R. (1993). *Invitation to a journey: A road for spiritual formation*. Downers Grove: InterVarsity Press.
- National Development Institute and Clemson University. (2015 revised). *Leadership and nonprofit capacity building*. [www.nationaldevelopmentinstitute.com](http://www.nationaldevelopmentinstitute.com)
- Nelson, A. (1994). *Broken in the right place: How God tames the soul*. Nashville: Thomas Nelson.
- Nouwen, H. (1974). *Out of solitude*. Notre Dame: Ave Maria Press.

- Nouwen, H. (1975). *Reaching out: Three movements of the spiritual life*. Garden City: Doubleday and Company
- Nouwen, H. (1979). *Clowning in Rome: Reflections on solitude, celibacy, prayer and contemplation*. New York: Doubleday: Image Books.
- Nouwen, H. (1985a). *Bread for the journey*. CA: HarperCollins.
- Nouwen, H. (1985b). Course notes on the Gospel of John at Harvard Divinity School and at Boston College. Found in Nouwen archives at Yale Divinity School Special Collection.
- Nouwen, H. (1989). *In the name of Jesus*. NY: Crossroads Publishing Company.
- Nouwen, H. (1991). *The way of the heart: Desert spirituality and contemporary ministry*. CA: HarperCollins Paperback.
- H Nouwen. (2009, January 12). The spiritual work of gratitude. [Web log post]. Recuperado de <http://nouwenlegacy.blogspot.com/2009/01/spiritual-work-of-gratitude.html>
- Nouwen, H., McNeil, D., & Morrison D. (1983). *Compassion: A reflection on the Christian life*. New York: Image Books.
- Ortland, R., & Ortland, A. (1992). *Mastering ministry*. Carol Stream: Multnomah Press.
- Parrott, R. L. (Ed.). (2002). *Leadership character*. OH: Ashland Theological Seminary Press.

- Perkins, D., Holtman, M., & Kessler, P. (2000). *Leading at the edge: Leadership lessons from the extraordinary expedition of Shackleton's Antarctic expedition*. NY: Amacom: American Management Association.
- Pohl, C. (1999). *Making room: Recovering hospitality in Christian tradition*. Grand Rapids: Eerdmans Publishing.
- Powell, J. J. (1999). *Why I am afraid to tell you who I am: Insights into personal growth*. Grand Rapids: Zondervan.
- Quinn, R. (1996). *Deep change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reed, H. (1982). *The dynamics of leadership*. Danville: The Interstate Printers and Publishers.
- Robert F. Kennedy speeches remarks at the University of Kansas, March 18, 1968. (s.f.) John F. Kennedy Presidential Library and Museum. Recuperado en noviembre 13, 2015 de <http://www.jfklibrary.org/Research/Research-Aids/Ready-Reference/RFK-Speeches/Remarks-of-Robert-F-Kennedy-at-the-University-of-Kansas-March-18-1968.aspx>
- Sample, S. (2002). *The contrarian's guide to leadership*. CA: Jossey-Bass.
- Satir, V. (1972). *Peoplemaking*. Palo Alto: Science and Behavior Books.
- Satir, V. (1976). *Making contact*. Milbrae: Celestial Arts.
- Scott, S. (2004). *Fierce conversations*. NY: Berkley Publishing Group.

- Shah, I. (1970). *The way of the Sufi*. NY: E.P. Dutton & Co., Inc., quoted by Sheldon B. Kopp, S., 1972). *If You Meet the Buddha on the Road, Kill Him!* Palo Alto: Science and Behavior Books, Inc.
- Solfield L. and Kuhn, D. (1995) *The collaborative leader*. MI: *Ava Maria Press*.
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback*. NY: Penguin Books. Science and Behavior Books, Inc.
- Trueblood, E. (1952). *Your other vocation*. NY: Harper and Row.
- Wahloos, S. (1974). *Family communication*. NY: McMillian Publishing.
- Weems, L. (2002). *Leadership character*. Edited by Richard Leslie Parrott. Ashland: Ashland Seminary Press.
- Winer, M. (1994). *Collaboration handbook: Creating, sustaining, and enjoying the journey*. St. Paul: Amhurst H. Wilder Foundation

## Apéndice A

### Valores Esenciales de una Universidad Cristiana...Y de los Líderes Decisivos y Fieles

Al principio de mi término en Mount Vernon Nazarene College (antes de que se convirtiera oficialmente en una universidad), sentí que era importante ofrecer a los alumnos potenciales y a sus familias un documento en que se presentaran los valores esenciales de la institución. Nuestra institución llamaba la atención a los futuros estudiantes debido a su nivel académico, pero la mayoría desconocían sus raíces, valores, tradiciones teológicas, o trasfondo denominacional. Redacté un borrador del documento titulado, *“For This We Stand: Values Underlying the Mount Vernon Nazarene University Faith Community.”* El borrador fue compartido con la facultad y el personal para así dar inicio a un proceso de revisión.

La primavera siguiente le enviamos el documento a todos los estudiantes que estaban buscando admisión. Dicho documento ha sido revisado muchas veces. La revisión más reciente se puede encontrar en: [www.mvnu.edu](http://www.mvnu.edu) dando clic en *“Information About”* y después en *“History.”*

A mi parecer el documento lograba reflejar que no sólo la institución, sino también su rector, intentan liderar de una manera decisiva y fiel. Todo líder, sea padre de familia, pastor, director de organización ministerial, o rector, necesita desarrollar una declaración de valores esenciales, que afirme de manera clara los valores que defienden; aquellos que los caracterizan en los mejores momentos y los condenan en los peores.

**FOR THIS WE STAND... Values Underlying the Mount  
Vernon Nazarene University Faith Community**

**A. Afirmación #1: AMAMOS A DIOS.** Por lo tanto, valoramos y respaldamos a...

1. *Una comunidad que adora.*
2. *Una fe bíblica*
3. *Un estilo de vida a la semejanza de Cristo.*
4. *Una ética de santidad.*
5. *Una misión global.*
6. *Una visión de creación.*
7. *Una devoción propiciada por el Espíritu Santo.*

**B. Afirmación #2: RESPETAMOS A OTROS.** Por lo tanto, valoramos y respaldamos a...

1. *Un espíritu magnánimo.*
2. *Una mentalidad de siervo.*
3. *Un carácter digno de confianza.*
4. *Una influencia positiva.*
5. *Una respuesta cortés.*
6. *Una motivación generosa.*
7. *Una actitud apreciativa.*

**C. Afirmación #3: SOMOS RESPONSABLES POR NOSOTROS MISMOS.** Por lo tanto, valoramos y respaldamos a...

1. *Una mente inquisitiva.*
2. *Un horario disciplinado.*
3. *Un vestuario modesto.*
4. *Una dieta balanceada.*
5. *Un compromiso a la salud física.*
6. *Una palabra de confianza.*
7. *Una vida de aprendizaje y perspectiva de crecimiento*

¿Será que siempre vivimos de acuerdo a los valores que afirmamos? Lamentablemente no, no siempre. Para los cristianos llenos del Espíritu Santo estos valores (provenientes del llamado bíblico a vivir una vida santa), nos identifican y nos motivan a crecer.

Edward LeBron Fairbanks, Presidente Emérito,  
Mount Vernon Nazarene University (retirado desde 2007)

## Apéndice B

### Características de las Juntas de Gobierno Fuertes y Efectivas

1. Los miembros de la junta entienden el rol, propósito y función de la junta. Énfasis en la formulación de políticas y estrategia de misión, no en las operaciones diarias e implementación.
2. Los miembros de la junta conocen, comunican y toman decisiones a la luz de la misión, visión y valores de la iglesia. La misión, la visión, y los valores nos conducen.
3. Los miembros de la junta hacen las preguntas correctas. Preguntas para pensar.
4. Los miembros de la junta entienden y dan la bienvenida a un manual que contiene las políticas aprobadas para un gobierno de la iglesia local que sea legal y financieramente efectivo. ¡Escríbanlo!
5. Los miembros de la junta se comunican con otros y responden a las situaciones de conflicto como cristianos. Cuiden sus palabras.
6. Los miembros de la junta se comunican con sus líderes y electores con una sola voz. El carácter es importante, ¡muy importante! (¡Mantengan las conversaciones confidenciales en confidencia!).
7. Los miembros de la junta intencionalmente se rinden cuentas unos a otros incluyendo el desarrollo sistemático de la junta y su evaluación. ¡La integridad de la junta es importante!

8. Los miembros de la junta toman tiempo para procesar las decisiones, con sorpresas intencionales. Tómense un tiempo.
9. Los miembros de una junta reciben el cambio y deciden trabajar juntos en medio de las transiciones, unidos por el bien del Reino y el avance de la misión de Dios. ¡Sí! al cambio misiológico.
10. Los miembros de la junta participan en la evaluación de la eficiencia de decisiones anteriores. Repasen/Revisen/Redirijan/Renueven.
11. Los miembros de la junta son excelente ejemplo al dar continua y sacrificialmente a la iglesia, universidad u organización en la que sirven. Modelos ejemplares de generosidad y mayordomía.
12. Los miembros de la junta desarrollan nuevos líderes con más responsabilidades y más compromiso hacia la iglesia local, universidad u organización. ¡Pásenlo!

¿Qué le añadiría o restaría a esta lista para hacer de estas “características” un bosquejo de mentoría para guiar a usted y a su junta? Liste a continuación las tres “características” o “mejores prácticas” en las que cree usted y su junta se deben enfocar en los próximos seis a dieciocho meses.

Para material adicional, lea *Best Practices for Effective Boards*, por Fairbanks, Couchenour y Gunter, Nazarene Publishing House, 2012. Disponible en Amazon. Una serie de videos, “Building Better Boards” está disponible en inglés y español en YouTube para ser usado con su junta durante sesiones de capacitación. Busque “Fairbanks-Building Better Boards”

## Apéndice C

### Plantilla de Planificación Misional

- A. La misión define la esencia de la organización. Su propósito para existir. Su razón de ser.

La misión de la organización ministerial es:

---

---

- B. La visión define el “futuro preferido” para la organización sin fines de lucro. Es una frase a través de la cual “se puede ver.” Una orientación futura. Una imagen mental del porvenir.

La visión de la organización ministerial es:

---

---

- C. Los valores definen como deseamos operar mientras tratamos de alcanzar la visión. Los valores clarifican los parámetros con los cuales funcionamos como organización.

Los valores de la organización ministerial son:

---

---

- D. El contexto sobre el cual se basan las funciones de la organización debe ser el resultado de un análisis de las fortalezas, debilidades, y oportunidades externas de la organización, así como también posibles amenazas a la misma (Análisis SWOT).

1. Para la organización ministerial, cuáles son las...
  - a. Fortalezas
  - b. Debilidades
  - c. Oportunidades
  - d. Amenazas
  
2. Basado en el análisis anterior, las prioridades de la organización a las cuales se debe dar atención inmediata son:
  - a.
  - b.
  - c.
  - d.
  
3. Teniendo en cuenta estas prioridades, las iniciativas estratégicas para los tres próximos años serán:
  - a.
  - b.
  - c.
  
4. El plan de acción para cada iniciativa incluye:
  - a. Metas específicas, alcanzables, y medibles:

---
  - b. Un plazo límite:

---
  - c. El personal necesario y asignado a la tarea:

---
  - d. El presupuesto para cada meta:

---
  - e. Los resultados esperados para cada una de las iniciativas planteadas:

---

## Apéndice D

### Diagnóstico de la Junta de la Iglesia Local

Por favor califique cada una de las siguientes declaraciones de la siguiente manera: (1) muy de acuerdo; (2) de acuerdo; (3) en desacuerdo; (4) muy en desacuerdo:

1. Los siguientes documentos legales de la iglesia están al día y archivados en un lugar apropiado en el que los miembros de la junta pueden ubicarlos con rapidez y revisarlos si es necesario:
  - Constitución o Artículos de Incorporación,
  - Estatutos,
  - Estado como organización no gubernamental (ONG) (Para USA: 501(c)(3)),
  - Documentación de nómina,
  - Pólizas de seguros (por ejemplo, oficiales, propiedad, lesión, etc.)
  - Otros requisitos aplicables conforme a las leyes de su región.
2. La misión, visión, y valores de la iglesia son claros, bien entendidos, compartidos, y presentados a toda la congregación.
3. El proceso de planificación estratégica es bien entendido y adoptado por la congregación.
4. Los miembros de la junta entienden sus roles, funciones, y expectativas.

5. Las reuniones de la junta son realizadas con regularidad, cuentan con buena asistencia y tienen agendas ordenadas y detalladas. Las actas de reunión están bien documentadas y archivadas.
6. La junta evalúa anualmente su desempeño y sus funciones.
7. Se aparta tiempo para el desarrollo profesional de la junta, mensualmente, cuatro veces al año, o al menos anualmente.
8. La iglesia tiene una cuenta bancaria, hay dinero en ella, y se pagan las cuentas sin retraso; además, se presentan claros reportes financieros en las reuniones de junta.
9. Se revisa periódicamente tanto la contabilidad como el sistema de reportes. El flujo de dinero se administra activamente.
10. Un presupuesto exhaustivo está en funcionamiento, ha sido aprobado por la junta, y la iglesia se refiere al mismo antes de tomar decisiones financieras.
11. Se pagan los impuestos, se diligencian los documentos con la respectiva agencia gubernamental, y se realiza una auditoría anual.
12. Existe un manual de políticas organizacionales que refleja la misión, visión y valores de la iglesia. Dicho manual se usa para guiar a la junta en lo concerniente a los empleados y personal voluntario.
13. Se ha establecido una revisión de la efectividad del liderazgo (o una evaluación de desempeño del liderazgo) para el pastor y para el personal; se hace uso de ella al menos una vez cada dos años.

14. Hay un proceso de desarrollo profesional para el pastor y el personal, dicho proceso o programa se revisa al menos una vez por año.
15. Existe una evaluación de necesidades y un programa para el desarrollo de la iglesia que cuenta con resultados esperados medibles; dicho plan se revisa al menos una vez por año.
16. Se provee a la congregación un reporte anual donde que se comunica el impacto de la misión, visión, y valores de la congregación, y las prioridades programáticas de la comunidad a la que la iglesia local está sirviendo.

## Capacidad Organizacional

Identifique las tres prioridades principales que reflejan de manera clara las áreas en las que la junta en la que usted sirve se debe enfocar. ¿Por qué ha elegido esas tres? ¿Qué pasos intermedios pueden ser tomados para dar atención a estas áreas?

PRIORIDAD #1:

PRIORIDAD #2:

PRIORIDAD #3:

NOTAS:

Creado por BoardServe.org

[www.BoardServe.org](http://www.BoardServe.org)

[lfairbanks@boardserve.org](mailto:lfairbanks@boardserve.org)

Director Fundador, BoardServe LLC

## Apéndice E

### Encuesta de Evaluación de la Junta

Por favor califique cada una de las siguientes declaraciones de la siguiente manera: (1) muy de acuerdo; (2) de acuerdo; (3) en desacuerdo; (4) muy en desacuerdo:

#### A. La Junta y la Misión

1. La junta de nuestra iglesia se asegura de que la misión de nuestra iglesia local sea declarada y entendida tanto por la junta, como también por la congregación.
2. Los miembros de la junta saben, comunican, y toman decisiones a la luz de la misión, visión, y valores de la iglesia.
3. Los miembros de la junta hacen preguntas “grandes” y adecuadas con regularidad en relación a la estrategia misional, enfoque fiduciario, efectividad y eficacia.

#### B. La Relación entre el Pastor y la Junta

1. Los miembros de la junta entienden las responsabilidades duales del pastor, como “pastor del rebaño” y como líder o presidente de la junta de la iglesia local.
2. La junta trabaja en cercanía al pastor para crear y evaluar políticas para la supervisión fiduciaria, el desarrollo de planes y programas estratégicos, la provisión de políticas y revisiones a los programas existentes, y el moldeado de los “grandes asuntos” que la iglesia afronta.

3. Existe un clima de confianza mutuo y apoyo entre el pastor y la junta.
4. La junta respalda de manera pública la dirección y la visión de la iglesia tal como el pastor la plantea y la junta la ratifica.
5. El pastor mantiene a la junta bien informada en relación a asuntos estratégicos que la iglesia local enfrenta.

### **C. Relaciones entre los Miembros.**

1. Los miembros de la junta se comunican con otros miembros y resuelven diferencias de manera cristiana.
2. Los miembros de la junta discuten opciones gubernamentales de manera vigorosa en las reuniones de junta; sin embargo, comunican con voz unánime los resultados a la congregación una vez que la decisión ha sido tomada.
3. La discusión entre los miembros en las reuniones de la junta se enfoca en lo misional, o en cuestiones políticas o estratégicas, no en asuntos de personalidad o diferencias personales.
4. Los miembros de la junta nutren relaciones personales fortalecidas entre sí.
5. Las discusiones confidenciales en las reuniones de junta, siguen siendo confidenciales después de la reunión.

#### **D. La Agenda de la Junta**

1. La agenda de la junta refleja un entendimiento claro del rol, propósito y función de la junta.
2. La junta prepara una agenda bien detallada antes de cada reunión; dicha agenda se le hace llegar a los participantes con suficiente antelación.
3. La agenda de la junta se enfoca en asuntos gubernamentales y en la planificación misional.
4. La agenda de la junta incluye toda la documentación necesaria para la reunión.

#### **E. La Organización de la Junta.**

1. La junta está organizada de manera tal que es efectiva, logra obtener altos niveles de participación, y genera confianza de parte de los participantes.
2. La junta está formada por una mezcla significativa de miembros maduros y capaces, eso le permite ayudar de manera considerable al desarrollo de la iglesia.
3. La junta ha aprobado un plan maestro de bienes materiales y monitorea los programas de mantenimiento de manera suficiente, para así lograr evitar el deterioro de la iglesia local.
4. La junta cuenta con tiempos específicos cada año para el ayuno y la oración.
5. La estructura de los comités facilita el funcionamiento efectivo de la junta.

## **F. El Funcionamiento de la Junta**

1. La junta provee retroalimentación y se comunica de manera efectiva con la congregación en todo lo referente a sus operaciones y toma de decisiones.
2. La junta asume responsabilidad de liderazgo por la administración financiera de la iglesia, el levantamiento de fondos (si es necesario), para de esta forma asegurar que hay suficientes recursos disponibles para el cumplimiento de la misión de la congregación.
3. La junta se evalúa a sí misma regularmente, en especial en lo concerniente a su funcionamiento y eficacia.
4. La junta hace y publica las actas de reunión apropiadas; además, tiene un manual que rige su funcionamiento.
5. La junta invita a individuos no pertenecientes a ella (de ser necesario) para apoyar en áreas en las que se requiere tener competencias adicionales para poder lidiar con asuntos particularmente delicados.

## **G. Asuntos Varios**

1. La oración es parte importante de las reuniones de junta.
2. Los miembros de la junta son elegidos de acuerdo a las indicaciones del manual.
3. Se provee una sesión de orientación anual para los nuevos miembros de la junta.

4. Las reuniones de la junta ocurren con suficiente frecuencia y duran lo suficiente como para cubrir con diligencia todas sus obligaciones.

## H. Resumen

Utilice este espacio para responder a las preguntas o para comentar acerca de la encuesta.

1. Las mayores fortalezas de nuestra junta son:

---

---

---

2. Los tres asuntos más importantes en los que nos debemos enfocar durante el próximo año y medio para el DESARROLLO de la junta son:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

Creado por Edward LeBron Fairbanks,  
BoardServe LLC fundador y director,  
[www.boardserve.org](http://www.boardserve.org)  
[lfairbanks@boardserve.org](mailto:lfairbanks@boardserve.org)

Contacte al autor de este cuestionario en la dirección de correo aquí indicada para recibir información adicional. El presente cuestionario puede ser reproducido o modificado según sea conveniente, siempre y cuando se cuente con la autorización de BoardServe.org

## Apéndice F

### Evaluación de Efectividad del Liderazgo

Fecha:

Equipo Asignado para Efectuar la Evaluación: (nombres)

El proceso de evaluación que se encuentra a continuación ha sido iniciado con el propósito de cumplir con las expectativas de un líder-siervo fiel en la asignación ministerial dada como rector de la universidad y miembro de la junta en la que usted sirve. Un elemento clave en la naturaleza de este proceso de evaluación es el diálogo fluido entre el rector y la Junta de Regentes a la que él se reporta. La junta ha designado a un comité especial para llevar a cabo la presente evaluación, este acto hace parte del proceso a través del cual la junta se prepara para votar por la renovación del rector universitario por otros cuatro años.

La evaluación consta de tres secciones que deben ser completadas por el rector antes de la Reunión con el Comité de Evaluación (RCE). La sección número dos debe ser completada no sólo por el rector, sino también por los miembros del comité asignado, la facultad universitaria, y el personal a tiempo completo o parcial. La "Matriz de Competencia" que se encuentra en la segunda sección puede ser usada por el presidente del Comité de Evaluación para facilitar la discusión sobre el "Análisis de Diferencias" que hace parte de dicha sección.

La fecha para la RCE será a las 8:00a.m., el sábado \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_. La RCE incluirá tanto al Comité de Evaluación de la Junta, como también al rector universitario. El presidente de la junta convocará una reunión del Comité de Evaluación dentro de las dos semanas siguientes de la

RCE, con el fin de crear un informe del Comité de Evaluación y una recomendación general en relación al voto de renovación en la reunión anual de la junta universitaria.

## **I. Reflexiones y Proyecciones (Para ser contestado por el rector antes de la RCE)**

1. ¿Ha podido satisfacer su llamado y ministerio personal a través de sus esfuerzos de liderazgo? Si no, ¿por qué? Si sí, ¿en qué manera? ¿Se siente respaldado y valorado como un elemento importante de la organización? Si no, ¿por qué? Si sí, ¿en qué manera?
2. ¿De qué manera contribuye su rol como rector a la misión y visión general de la universidad a la que sirve? Provea algunos ejemplos.
3. ¿Cree que cuenta con una descripción de trabajo adecuada y aprobada por la junta? ¿Cómo mejoraría o fortalecería las expectativas que han sido escritas?
4. ¿En qué maneras ha fortalecido y mejorado su conocimiento del trabajo y su eficacia en el mismo? ¿Ha recibido oportunidades adecuadas tanto para entrenamiento profesional como para crecimiento personal desde el último periodo de evaluación? Por favor dé algunos ejemplos.
5. ¿Qué tareas específicas o logros de los últimos cuatro años reflejan de mejor manera su compromiso a un servicio de calidad y un liderazgo servicial a los miembros de la comunidad educativa, en relación a decisiones administrativas, relevancia curricular, desarrollo de liderazgo,

evangelismo, entrenamiento para el discipulado, administración fiscal, fortalecimiento de equipo, y proyección de la visión? ¿Cuál ha sido el mejor ejemplo del uso de sus dones y talentos?

6. ¿De qué manera ha contribuido a través de sus iniciativas al crecimiento numérico y espiritual de la institución a la que sirve? ¿Qué tipo de recursos adicionales le ayudarían para fortalecer a la universidad?
7. ¿Cómo se podría mejorar el ambiente colaborativo entre esta universidad y otras instituciones (de educación superior, universidades, denominaciones, organizaciones ministeriales, etc.)?
8. ¿En qué manera le puede ayudar la Junta de Regentes para que lidere con mayor eficacia?
9. ¿Cuáles son sus tres desafíos más importantes para esta universidad en el próximo año? ¿Y en los próximos cuatro años? ¿Qué metas a corto y largo plazo ha establecido para dar atención a dichos desafíos? ¿Cómo puede saber si ha cumplido o no sus metas?
10. ¿Cree usted que sus metas a corto y largo plazo se encuentran en línea con el plan estratégico de la universidad? Por favor ofrezca ejemplos.

## **II. Evaluación por Parte de los Colegas del Rector y Análisis de Diferencias**

Para ser completada por el rector, y de manera anónima por los miembros del Comité de Evaluación, la facultad universitaria, y el personal a tiempo completo o

parcial. El instrumento de evaluación será distribuido a la facultad y al personal con instrucciones adjuntas. La sección de evaluación será coordinada por el presidente de la junta, quien estará a cargo también de la evaluación de resultados, incluyendo las respuestas del rector con vista a la preparación para la Reunión con el Comité de Evaluación (RCE).

Instrucciones: Por favor marque con un círculo el número que describe de mejor manera al rector de acuerdo a los siguientes parámetros, 1 (nunca); 2 (rara vez); 3 (ocasionalmente); 4 (a menudo) y 5 (siempre).

- 1. (El rector) usa palabras que ayudan a que otros se motiven.  
1            2            3            4            5
- 2. Es agradecido con Dios y con otros como parte normal de su estilo de vida.  
1            2            3            4            5
- 3. Usted se siente apreciado y entendido cuando habla con el rector.  
1            2            3            4            5
- 4. Pedir y dar perdón es parte esencial de su forma de comunicación.  
1            2            3            4            5
- 5. Adopta, articula, y representa una "visión" clara.  
1            2            3            4            5
- 6. Sus oraciones públicas muestran un deseo de cambio personal.  
1            2            3            4            5
- 7. Le es importante dar atención al crecimiento personal y profesional de sus colegas.  
1            2            3            4            5
- 8. Sus palabras son sensibles al nivel cultural y consistentes con su accionar.  
1            2            3            4            5

9. Se abstiene de hacer comparaciones (en relación a regiones, distritos, finanzas, talentos, etc.).  
 1                    2                    3                    4                    5
10. Sabe aceptar incluso marcadas diferencias con otras personas.  
 1                    2                    3                    4                    5
11. No se aferra al resentimiento y la amargura contra otras personas.  
 1                    2                    3                    4                    5
12. Es evidente que ora por sus colegas, personal, y ministerio.  
 1                    2                    3                    4                    5
13. No se paraliza a la hora de tomar decisiones o de realizar supervisión administrativa.  
 1                    2                    3                    4                    5
14. Su principal enfoque está en crear planes y programas que unen, no que dividen.  
 1                    2                    3                    4                    5
15. Sus colegas se sienten bendecidos y apreciados al hablar con él.  
 1                    2                    3                    4                    5
16. Sabe sacar a relucir "lo mejor" de cada persona.  
 1                    2                    3                    4                    5
17. La gente se siente valorada al discutir varios asuntos con él.  
 1                    2                    3                    4                    5
18. El perdonar es una de sus convicciones.  
 1                    2                    3                    4                    5
19. Lidera de manera decisiva y con capacidad administrativa, incluso en medio de situaciones difíciles y complejas.  
 1                    2                    3                    4                    5
20. Valora a la gente más que a su posición y su poder.  
 1                    2                    3                    4                    5

21. Lidera con la convicción de que hay cosas que sólo se pueden resolver a través de la oración y la dependencia total en Dios.

1                      2                      3                      4                      5

Por favor organice las siguientes habilidades de liderazgo en las que el rector debería enfocarse durante los próximos cuatro años (1 = menos importante; 7 = más importante). Este ejercicio no es una evaluación del desempeño realizado hasta ahora, sino más bien una proyección hacia el futuro.

- \_\_\_\_\_ Afirmar y animar a otros
- \_\_\_\_\_ Preguntar y escuchar
- \_\_\_\_\_ Habilidades conceptuales y analíticas
- \_\_\_\_\_ Manejo financiero, presupuesto, y levantamiento de fondos
- \_\_\_\_\_ Discernimiento de “fortalezas” y capacidad de delegar
- \_\_\_\_\_ Habilidades relacionales y de comunicación
- \_\_\_\_\_ Habilidades de manejo del tiempo y de tomar decisiones

**III. Resumen (para ser llenado por el rector antes de la RCE)**

Ofrezca un resumen de sus fortalezas en el liderazgo y de la manera más eficaz en que las ha usado en su asignación ministerial como rector.

---

---

Ofrezca un resumen de sus debilidades en el liderazgo y de la manera en que va a trabajar en ellas durante los próximos cuatro años.

---

---

Ofrezca un resumen de su Plan de Acción Universitario (PA) para los próximos cuatro años.

---

---

**Recomendación:**

El Comité de Evaluación de la junta se reunirá antes de dos semanas tras el proceso de evaluación para escribir un reporte y dar una recomendación a la junta en pleno.

Formato diseñado por Edward LeBron Fairbanks  
Usado con autorización de BoardServe.org

## Apéndice G

### Autorización de Reproducción de parte de Jimmy LaRose

Que este correo electrónico sirva como autorización escrita para otorgar permiso a E. LeBron Fairbanks para hacer uso de cualquier material creado por Jimmy LaRose, de acuerdo a su conveniencia.

El documento adjunto ha sido actualizado con tres cambios importantes.

[www.MajorGiftsRampUp.com](http://www.MajorGiftsRampUp.com)  
[www.NonprofitConferences.org](http://www.NonprofitConferences.org)  
[www.ConsultingCertification.org](http://www.ConsultingCertification.org)  
[www.JimmyLaRose.com](http://www.JimmyLaRose.com)

Afectuosamente, Jimmy

P.O. Box 1840  
Lexington, SC 29071  
Oficina: 803-808-5084  
Fax: 803-808-0537  
Móvil: 803-477-6242  
Correo: [jimmy@jimmylarose.com](mailto:jimmy@jimmylarose.com)

## Apéndice H

### Plantilla\* Manual de Políticas de la Junta (Manual Organizacional)

El Manual de Políticas de la Junta contiene todos los estándares y políticas vigentes que han sido adoptados por la junta directiva para la organización, congregación, o institución.

Razones para su adopción:

1. Incremento en la eficiencia al contar con TODAS las políticas de la junta en un solo lugar;
2. Capacidad para orientar a los nuevos miembros de la junta en relación a las políticas actuales;
3. Eliminación de la redundancia y de las políticas contradictorias;
4. Facilidad de revisión de las políticas actuales a la hora de lidiar con nuevos temas;
5. Provisión de una manera de organización y gobierno que otras organizaciones, instituciones, o congregaciones pueden usar.

El Manual de Políticas de la Junta o Manual Organizacional contiene normalmente al menos cuatro secciones además de la introducción:

**Introducción:** Esta sección del manual incluye los estatutos, Artículos de Incorporación, y otros documentos legales o gubernamentales que deben ser regularmente actualizados por la junta.

- I. **Objetivos organizacionales hacia los cuales nos dirigimos (misión, visión, y valores).** Esta sección define el por qué existimos, lo que deseamos contribuir a aquellos por quienes existimos, y las prioridades que asignamos a los beneficios que les proveemos.
- II. **Proceso del gobierno de la junta.** Esta sección define la manera en que la junta realiza su trabajo de servir como agente gubernamental de la organización.
- III. **Relación entre la junta y el pastor, director ejecutivo, o rector.** Esta sección define la manera en que la junta delega autoridad y responsabilidad al líder.
- IV. **Parámetros ejecutivos.** Esta sección define los parámetros o limitaciones que el pastor, director ejecutivo, o rector usará en su trabajo para cumplir con las tareas asignadas.

## Acerca del Autor

Edward LeBron Fairbanks fundó BoardServe LLC y ha servido como su director desde 2011. Esta entidad proveedora de servicios consultores se dedica a nutrir a juntas de gobierno de organizaciones cristianas “transformadas y transformadoras,” incluyendo universidades, seminarios, organizaciones sin fines de lucro, e iglesias locales.

El Dr. Fairbanks dejó su trabajo como comisionado de educación para la Iglesia del Nazareno en 2011. Durante esta asignación ministerial, sirvió como administrador de la International Board of Education (Junta Internacional de Educación, IBOE), un consorcio de 52 universidades denominacionales, instituciones de educación superior, y seminarios en campus y centros de aprendizaje en 120 naciones. También trabajó de cerca con los 13 miembros de IBOE para fortalecer las instituciones de educación superior de la Iglesia del Nazareno a nivel mundial.

El Dr. Fairbanks fue coautor del libro de liderazgo, *Learning to be Last: Leadership for Congregational Transformation* en 2008 y *Best Practices for Effective Boards* en 2012. También creó la serie de videos educacionales, *Building Better Boards: A Conversation*, producida en 2012 hoy disponible en inglés y en español. Además, ha escrito numerosos libros y artículos, incluyendo el libro de texto para curso ministerial, *Leading the People of God: Servant Leadership for a Servant Community*.

El Dr. Fairbanks obtuvo su grado de bachillerato universitario en Trevecca Nazarene University. También obtuvo tres grados distintos de maestría: M.A. de Scarritt College, M.Div. de Nazarene Theological Seminary, y M.Th. de Princeton Theological Seminary.

Además, fue asignado como miembro asociado de Educación de Liderazgo Pastoral por Princeton Theological Seminary y obtuvo un doctorado en ministerio de parte de Nazarene Theological Seminary. El Dr. Fairbanks completó un programa de verano en el Instituto de Administración Educativa de la Harvard University y fue un Investigador Asociado en Yale University Divinity School.

El Dr. Fairbanks se convirtió en decano académico en 1978 para el European Nazarene College cerca de Schaffhausen, Suiza. En 1984, fue elegido como presidente del Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary en Manila, Filipinas, lugar en el que sirvió hasta aceptar la presidencia de Mount Vernon Nazarene University en Mount Vernon, Ohio en julio de 1989. Sirvió como presidente de dicha universidad por 18 años, hasta retirarse en 2007.

Además de sus servicios como consultor con BoardServe, el Dr. Fairbanks sirvió también en roles de liderazgo interino en Brisbane, Australia, y en Tampa, Florida. También ha enseñado clases de liderazgo en los últimos tres años en Manila, Filipinas; Gelnhausen, Alemania; Lisboa, Portugal; y Yangon, Myanmar (Burma).

Él y su esposa, Anne, han estado casados por más de 50 años y tienen un hijo, Stephen. El Dr. Fairbanks puede ser contactado a través del correo electrónico [lfairbanks@boardserve.org](mailto:lfairbanks@boardserve.org). Su sitio web y blog se encuentran en: [www.boardserve.org](http://www.boardserve.org).