

**INSTITUTO INTERNACIONAL
DE ESTUDIOS BIBLICOS**

DIVISIÓN ESPAÑOL

**ADMINISTRACIÓN
ECLESIAÍSTICA**

RE 422

**NOTAS
(CON PREGUNTAS DE ESTUDIO)**

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

REQUISITOS DEL CURSO

LIBRO DE TEXTO: La Administración en la Iglesia Cristiana
Autor: Wilfredo Calderón

I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO.

El presente estudio ha sido diseñado para proveer al estudiante un conocimiento de la administración y el liderazgo dentro de las organizaciones cristianas y de la comunidad empresarial, así como de la iglesia local, en lo que respecta a la planificación, la ejecución, la motivación y la evaluación. Se hace énfasis en proveer a los líderes cristianos un enfoque alternativo de la administración, y en proveer principios bíblicos de administración y liderazgo organizacional. Tanto los líderes de organizaciones cristianas como los líderes de compañías cristianas necesitan destrezas para administrar empresas cristianas y seculares desde una perspectiva bíblica.

II. REQUISITOS DEL CURSO.

Los siguientes son los requisitos necesarios para completar satisfactoriamente el curso de Administración Eclesiástica:

1. Leer las Guías de Estudio provistas para cada lección.
2. Hacer la lectura completa del libro de texto.
3. Contestar las Preguntas de Estudio provistas al final de cada lección. Revisar las respuestas con la Guía de Respuestas que acompaña al presente curso.
4. Elaborar un cuaderno donde mantener los apuntes, el programa del curso, las preguntas de estudio, artículos, reportes y otros materiales relativos al curso.
5. Realizar la lectura complementaria de un libro sobre Administración y presentar el correspondiente reporte de lectura.
6. Completar el Reporte de Actividades conforme va cumpliendo con cada aspecto requerido.
7. Presentar el examen parcial y el examen final.

III. ADMINISTRACIÓN DEL CURSO.

Habrá un examen parcial al finalizar la Lección 7, el cual cubrir  los contenidos de las Lecciones 1 a 7. Las preguntas para este examen se tomarán de las Preguntas de Estudio que se encuentran al final de cada lección. Habrá un examen final al concluir la Lección 15, el cual cubrir  los contenidos de las Lecciones 8 a 15. Las preguntas del examen final se tomarán de las Preguntas de Estudio que se encuentran al final de las Lecciones 8 a 15. Las preguntas de los exámenes serán objetivas o narrativas, pero serán desarrolladas en las lecciones, tal como se ha indicado.

1. Las respuestas para todas las Preguntas de Estudio se encuentran en las Guías de Estudio y, por ende, todas las preguntas de examen se encuentran en las Guías de Estudio y en las correspondientes Preguntas de Estudio y sus respectivas Guías de Respuestas.
2. Una vez que el estudiante ha completado la Lección 7 y est  listo para el Examen Parcial, se debe notificar al Profesor Guía / Coordinador Estudiantil y la lista de Preguntas de Estudio para el examen se enviar  a un Supervisor, el cual administrar  el examen y lo enviar  de vuelta al Profesor Guía para ser calificado.
3. Si el estudiante no obtiene la calificación mínima necesaria para aprobar el examen, se le aconsejar  que estudie nuevamente los materiales y solicite presentar un examen alternativo.
4. Una vez que el estudiante ha completado la Lección 15 debe solicitar el Examen Final. El Profesor Guía / Coordinador Estudiantil enviar  la lista de Preguntas de Estudio para el examen a un Supervisor, el cual administrar  el examen y lo enviar  de vuelta al Profesor Guía para ser calificado.
5. Si el estudiante no obtiene la calificación mínima necesaria para aprobar el Examen Final, se le aconsejar  que estudie nuevamente los materiales y solicite presentar un Examen Final alternativo.
6. Una vez que el Examen Final ha sido realizado con éxito, el estudiante enviar  el Reporte de Actividades al Profesor Guía para certificar que todas las lecturas y/o asignaciones hayan sido completadas. También deberá enviar el reporte de lectura del libro complementario.
7. Una vez completados todos los requisitos, se le otorgará al estudiante un Certificado de Conclusión de Curso, el cual se le enviar  junto con la transcripción oficial de su calificación.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422 REPORTE DE LECTURA

LECTURAS SUGERIDAS (ESCOGER UNA):

1. John C. Maxwell, Desarrolle el Líder que Está en Usted.
2. John C. Maxwell, Equipo 101.
3. John MacArthur, El Plan del Señor Para la Iglesia.
4. Thom S. Rainer, Eric Geiger, Iglesia Simple.
5. Myles Munroe, El Espíritu de Liderazgo.
6. Brian J. Dodd, Liderazgo con Poder.
7. Watchman Nee, Los Asuntos de la Iglesia.
8. Sam Burton, La Iglesia del Nuevo Testamento: Su Organización y Funciones.
9. Bob Biehl, Planifique con Maestría: Su Negocio, Iglesia u Organización.
10. George Barna, Los 9 Hábitos de las Iglesias Altamente Efectivas.

INSTRUCCIONES:

1. Lea el libro, tomando nota de las preguntas que aparecen al final de cada capítulo (si las hay), o de las preguntas que el autor despierta en la mente del estudiante.
2. Escriba un resumen de media página de cada uno de los capítulos del libro.
3. Escriba su opinión acerca del libro, de una página de extensión, expresando su acuerdo o desacuerdo con su contenido.
4. Al terminar el curso, envíe el Informe de Lectura requerido junto con el Examen Final y el Reporte de Actividades al Profesor Guía.

PROVEEDOR DE LIBROS:

Christian Book Distributors
P.O. Box 7000
Peabody, MA 01961
USA
Teléfono: 1-800-247-4784
Sitio Web: www.christianbook.com

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

PROGRAMA DEL CURSO

LIBRO DE TEXTO: La Administración en la Iglesia Cristiana
Autor: Wilfredo Calderón

Lección 1	Requisitos del curso Reseña general del curso Leer la Guía de Estudio, Lección 1 – El Ministerio Basado en los Dones Responder las Preguntas de Estudio, Lección 1
Lección 2	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 1 Leer la Guía de Estudio, Lección 2 – El Ministerio de la Administración Responder las Preguntas de Estudio, Lección 2
Lección 3	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 2 Leer la Guía de Estudio, Lección 3 – El Don de Administración Responder las Preguntas de Estudio, Lección 3
Lección 4	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 3 Leer la Guía de Estudio, Lección 4 – La Función de la Administración y la Eficacia Administrativa Responder las Preguntas de Estudio, Lección 4
Lección 5	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 4 Leer la Guía de Estudio, Lección 5 – Mirando a la Gente Responder las Preguntas de Estudio, Lección 5
Lección 6	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 5 Leer la Guía de Estudio, Lección 6 – De Reuniones a Ministerios Responder las Preguntas de Estudio, Lección 6
Lección 7	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 6 Leer la Guía de Estudio, Lección 7 – La Naturaleza y la Misión de la Iglesia Responder las Preguntas de Estudio, Lección 7 Presentar el Examen Parcial
Lección 8	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 7 Leer la Guía de Estudio, Lección 8 – Construir un Fundamento Espiritual a través de la Adoración y el Estudio Responder las Preguntas de Estudio, Lección 8

Lección 9	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 8 Leer la Guía de Estudio, Lección 9 – Organización y Orden Responder las Preguntas de Estudio, Lección 9
Lección 10	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 9 Leer la Guía de Estudio, Lección 10 – Recursos (1) Responder las Preguntas de Estudio, Lección 10
Lección 11	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 10 Leer la Guía de Estudio, Lección 11 – Recursos (2) Responder las Preguntas de Estudio, Lección 11
Lección 12	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 11 Leer la Guía de Estudio, Lección 12 – Relaciones de Trabajo Responder las Preguntas de Estudio, Lección 12
Lección 13	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 12 Leer la Guía de Estudio, Lección 13 – Destrezas de Comunicación Exitosa: El Emisor Responder las Preguntas de Estudio, Lección 13
Lección 14	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 13 Leer la Guía de Estudio, Lección 14 – Destrezas de Comunicación Exitosa: El Receptor Responder las Preguntas de Estudio, Lección 14
Lección 15	Revisar las Preguntas de Estudio, Lección 14 Leer la Guía de Estudio, Lección 15 – El Líder Responder las Preguntas de Estudio, Lección 15 Presentar el Examen Final

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422 REPORTE DE ACTIVIDADES

		FECHA EN QUE COMPLETA CADA ACTIVIDAD
Lección 1	Lectura de Guía de Estudio, Lección 1 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 1	_____ _____
Lección 2	Lectura de Guía de Estudio, Lección 2 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 2	_____ _____
Lección 3	Lectura de Guía de Estudio, Lección 3 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 3	_____ _____
Lección 4	Lectura de Guía de Estudio, Lección 4 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 4	_____ _____
Lección 5	Lectura de Guía de Estudio, Lección 5 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 5	_____ _____
Lección 6	Lectura de Guía de Estudio, Lección 6 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 6	_____ _____
Lección 7	Lectura de Guía de Estudio, Lección 7 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 7	_____ _____
Lección 8	Lectura de Guía de Estudio, Lección 8 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 8	_____ _____
Lección 9	Lectura de Guía de Estudio, Lección 9 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 9	_____ _____
Lección 10	Lectura de Guía de Estudio, Lección 10 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 10	_____ _____
Lección 11	Lectura de Guía de Estudio, Lección 11 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 11	_____ _____
Lección 12	Lectura de Guía de Estudio, Lección 12 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 12	_____ _____
Lección 13	Lectura de Guía de Estudio, Lección 13 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 13	_____ _____

Lección 14	Lectura de Guía de Estudio, Lección 14 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 14	_____ _____
Lección 15	Lectura de Guía de Estudio, Lección 15 Contestar las Preguntas de Estudio, Lección 15	_____ _____

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 1 – GUÍA DE ESTUDIO

INTRODUCCIÓN

Ya sea que se trate de una organización cristiana o de un negocio con un administrador cristiano, existe una necesidad creciente de un liderazgo fuerte y de principios de administración. Los avances tecnológicos modernos, en conjunto con las numerosas presiones asociadas con condiciones económicas inestables, están llevando a los líderes de ambos campos a tomar conciencia de la necesidad de mejorar sus destrezas administrativas. Se han escrito innumerables libros sobre administración; sin embargo, los administradores cristianos consideran que la filosofía secular de la administración y el liderazgo a menudo está en conflicto con sus valores cristianos. Muchas organizaciones cristianas han tratado de aplicar la filosofía administrativa secular y procuran llevar a cabo la obra de Dios utilizando una filosofía administrativa diametralmente opuesta a los principios bíblicos. Los principios bíblicos de la administración y el liderazgo organizacional proveen las diversas herramientas de administración necesarias para desarrollar y mantener un negocio exitoso, o una organización cristiana o iglesia, sea grande o pequeña. Si bien es cierto que el presente curso lleva por título Administración Eclesiástica, su alcance no se limita únicamente al ámbito de la iglesia. Incluidas dentro de la Administración Eclesiástica se encuentran todas aquellas organizaciones, cristianas o seculares, que desean operar y administrar sus negocios desde una perspectiva bíblica. El administrador cristiano nunca ha enfrentado más desafíos que en el tiempo presente. Hay baja productividad, incertidumbre económica, inestabilidad política y descontento social.

En el ámbito de la iglesia, la administración se concentra en determinar lo que la iglesia debería estar haciendo, entender por qué debería hacerlo, y establecer los principios básicos para avanzar hacia el objetivo de equipar a la iglesia para cumplir su misión. Por lo tanto, lo que se necesita en las organizaciones cristianas son líderes bien capacitados y altamente calificados. Se necesitan personas mejor preparadas para administrar efectivamente las organizaciones que Dios ha levantado para llevar a cabo Su obra.

El fundamento básico sobre el cual descansa la administración eclesiástica es un claro entendimiento de la fe cristiana y de la misión de la iglesia. Tal entendimiento es esencial, porque el único objetivo de la administración eclesiástica es el cumplimiento del propósito de la iglesia. Los estudios bíblicos, históricos y teológicos señalan los objetivos de la administración eclesiástica y proveen la metodología aceptable para avanzar hacia el logro de los mismos.

La administración eclesiástica es ministerio, no métodos. Debe estar orientada hacia la persona, puesto que la misión de la iglesia es dar a conocer el amor de Dios a

todas las personas. La administración eclesiástica debe procurar ser una disciplina del Espíritu Santo para hacer que el amor de Dios sea una realidad en la vida de las personas, individual y socialmente. Esto significa que la administración eclesiástica, correctamente entendida, posee una cualidad viva y dinámica. La administración eclesiástica es una ciencia, una arte y un don. Como ciencia, la administración eclesiástica involucra procedimientos y técnicas que se pueden aprender a través del estudio y la práctica. Como arte, la administración requiere sensibilidad relacional, intuición y sentido del tiempo. Este arte no puede simplemente aprenderse, sino que debe estar basado en la personalidad de los líderes y en su deseo de desarrollar personas y organizaciones. Como don, la administración se desarrolla espiritualmente, y en muchos pasajes bíblicos se menciona como requisito de los líderes que atienden las necesidades generales de sus subordinados, y que a su vez viven en subordinación al Maestro, Jesucristo.

Sin embargo, en este curso, antes de llegar a la tercera parte, en la cual se tratará la dinámica de la Administración Eclesiástica, incluyendo las tareas y cómo realizarlas, el Plan y el fundamento de la administración, consideraremos primero a los líderes de la empresa o de la congregación local. Todos hemos sido llamados a ser ministros y sacerdotes, pero ¿dónde encajamos los administradores? ¿Cuáles son nuestros dones particulares? Y si no tenemos estos dones, ¿podemos desarrollarlos?

El líder visionario, lleno de celo y pasión, por lo general puede lanzar una organización de personas y emprender la acción inicial. Pero se requiere un líder con capacidad administrativa y buen juicio para mantener el impulso creado por la visión. En el pasado muchos hombres y mujeres bien intencionados han ignorado esta sencilla realidad, y por ello, más de una organización valiosa que inició con una explosión de entusiasmo, luego se desintegró en un fracaso doloroso y humillante. Nuestro propósito en esta primera sección tiene dos partes: ayudar a los líderes a fortalecer sus dones administrativos, y ayudar a los líderes talentosos a ser más minuciosos y efectivos en el cumplimiento de sus responsabilidades oficiales y administrativas. Para lograr lo anterior, consideraremos tres aspectos de la administración:

(1) El Don de Administración cubrirá los dones personales de administración identificados en 1 Corintios 12, Efesios 4 y Romanos 12. Estos son dones espirituales dados al líder cristiano. Con esta sección se pretende lograr varias cosas: primero, ayudar a aquellos que ya poseen dones o habilidades para administrar, sin estar conscientes de ello. Segundo, aclarar por qué diferentes personas asumen sus tareas de servicio de maneras distintas, para lo cual definiremos el modo administrativo. Tercero, hay muchas personas en la iglesia que están en lo que podemos llamar un nivel intermedio de administración – maestros, músicos, ujieres, pastores asociados, secretarios, tesoreros, entre otros – que poseen el don de administración. Esperamos que a través de este curso lograremos un mejor entendimiento de los dones administrativos que poseemos y de cómo podemos fortalecerlos y desarrollarlos para prepararnos para un servicio mayor, tanto dentro como fuera de la iglesia.

(2) El siguiente aspecto analizará la administración como una función u oficio. En Efesios 4:11 y 1 Corintios 12:28-29 vemos que hay numerosas funciones, u oficios, en el Cuerpo de Cristo. Dios Padre es tan preciso, que se ha asegurado personalmente de que Su pueblo reciba todos los oficios o autoridades necesarios para cumplir con la tarea que le ha encomendado. Estos oficios se pueden encontrar dondequiera que hay cristianos sirviendo en instituciones dedicadas a la educación, las comunicaciones, y un sinnúmero de campos similares. En esta sección también consideraremos los diversos estilos de administración que emanan naturalmente de distintos tipos de personalidad. Sin embargo, realmente no importa cuál sea tu propio don personal, porque la administración como oficio o función también puede ser una habilidad que se desarrolla.

(3) En el tercer punto, el aspecto de don personal y el aspecto de oficio o función de la administración se unen. Es aquí donde unimos el don y el oficio para lograr administradores más efectivos para la gloria de Dios y para nuestra satisfacción personal.

Estudiaremos cómo desarrollar destrezas administrativas para convertirnos en administradores más exitosos, en términos de los estándares tanto personales como organizacionales, y consideraremos los recursos disponibles para alcanzar dichos estándares.

Seguidamente consideraremos a las personas dentro de la iglesia. En años recientes se ha observado una emocionante explosión de interés en la formación intencional de grupos pequeños para cumplir importantes propósitos en la iglesia – evangelismo y alcance, aprendizaje y crecimiento cristiano, apoyo para enfrentar situaciones difíciles a nivel personal y comunitario, y relaciones significativas que contribuyan a la edificación de los creyentes. Desde afuera, y más tradicionalmente, las personas a menudo ven la iglesia como centrada en un edificio y representada por un pastor. Quienes están dentro de la iglesia entienden que la iglesia está formada por personas que comparten una misma fe que los une en adoración y servicio.

Quienes se involucran activamente en el liderazgo de sus congregaciones necesitan estudiar con mayor detenimiento las prácticas de la vida de la iglesia, con el fin de descubrir signos de vitalidad o decadencia, de crecimiento o declive, de respuesta o resistencia. Ignorar esto podría ocultar el inicio de conflictos y confusión, aún cuando la iglesia está experimentando renovación y crecimiento.

Por consiguiente, consideraremos al **Administrador** (el líder, la persona); la **Gente** (adultos y jóvenes); y el **Plan** (la tarea y cómo llevarla a cabo).

En la Introducción a la Administración Eclesiástica consideraremos primero **el Ministerio Basado en los Dones**, con un estudio de cuáles son los dones y cómo se pueden utilizar. En la siguiente lección estudiaremos **el Ministerio de la Administración**, en qué consiste, el líder - administrador, las funciones administrativas y la administración de las instalaciones.

Debemos darnos cuenta de que la Iglesia Cristiana, como un todo, es la organización más grande en el mundo, tanto en números como en finanzas. Es una entidad multinacional y multicultural. A pesar de ello, en muchos aspectos la Iglesia tiene menos impacto e influencia en el mundo que muchas otras organizaciones más pequeñas. Una de las causas principales es la falta de una administración adecuada.

Las empresas seculares establecen objetivos, y todos los grupos o entidades requieren una buena organización si han de alcanzar sus metas. La administración efectiva no es una opción para la Iglesia, como tampoco lo es para una organización secular.

Los administradores y ejecutivos de organizaciones cristianas deberían valorar la administración como una profesión, considerarla con respeto y tomar la determinación de dominarla, tanto en la iglesia como en el mundo de los negocios.

De acuerdo con el Dr. Glen Reiff, reconocido misionero y maestro cristiano, un estudio realizado entre los miembros de las iglesias reveló que solamente alrededor del 10% de las personas están profundamente involucradas en la vida cristiana y los ministerios de la iglesia; el 80% está involucrado parcialmente; y el 10% restante no está involucrado en lo absoluto. Sin excepción, todos aquellos que se llaman cristianos han sido llamados a llevar el mensaje del Evangelio.

Nuestro ministerio es un ministerio basado en los dones. El reverendo William Cook, pastor y hombre de negocios, afirma que la iglesia tiene tres áreas primordiales de enfoque: (1) Exaltación – Adoración: hacia Dios; (2) Edificación – Discipulado: hacia adentro, a los de la familia de la fe; y (3) Evangelismo – Proclamación del mensaje del Evangelio: hacia afuera, al mundo (los no creyentes).¹

EL MINISTERIO BASADO EN LOS DONES

INTRODUCCIÓN:

1. LA IGLESIA TIENE TRES ÁREAS PRIMORDIALES DE ENFOQUE.
 - A. Exaltación – Adoración – Hacia Arriba
 - B. Edificación – Discipulado – Hacia Adentro
 - C. Evangelismo – Proclamación – Hacia Afuera

2. Estamos enfocando nuestros pensamientos en la *edificación*, o el discipulado de los creyentes, para propósitos de evangelismo.

3. Howard Hendricks dice: un discípulo es alguien que enseña a las personas. Enseñar a las personas a enseñar a otros.
Jesús a Andrés – Andrés a Simón – Simón a otros.
4. Cumplir el mandato de “haced discípulos a todas las naciones” (Mateo 28:19) es:
 - Vivir bajo la sonrisa de Dios.
 - Ver el poder de Dios.
 - Participar en el propósito redentor de Dios.

I. DIOS HA DADO DONES A LA IGLESIA PARA CUMPLIR SU LLAMADO.

1. Tenemos lo que necesitamos para hacer el trabajo.

1 Corintios 12:28 “*Y a unos puso Dios en la iglesia...*”

Efesios 4:11 “*Y él mismo constituyó a unos...*”

2. Winston Churchill, ante el avance del movimiento Nazi, exclamó: “Denos las herramientas y terminaremos la tarea”.
3. A la iglesia que ha hecho eco de esa petición, Dios ha contestado su oración.

II. DIOS HA DADO DONES A LA IGLESIA PARA EQUIPAR A SU PUEBLO.

1. LA NECESIDAD: Alcanzar y enseñar a las personas.
EL CANAL: Personas capacitadas para servir, atendiendo las necesidades en todo lugar en el nombre de Jesús, por medio de un esfuerzo dotado, informado, comprensivo y cooperativo.

Efesios 4:12 “*...a fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio*” (Reina Valera 1960)

Otras Versiones:

“...a fin de capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio.”

“Todo ello a fin de que los suyos estén perfectamente capacitados para conducir la iglesia.”

“Hizo esto para que todos los que formamos la iglesia, que es su cuerpo, estemos capacitados para servir y dar instrucción a los creyentes.”

“...a fin de capacitar a los santos para la obra del ministerio.”

2. Antes de caer en la tentación de provocar sentimientos de culpa en nuestros laicos, debemos preguntarnos si estamos equipándolos para servir.

III. CADA CREYENTE PUEDE DESCUBRIR Y COMPRENDER CUÁL ES SU LUGAR (DON) ESPECÍFICO EN LA OBRA DEL MINISTERIO.

1. Cada creyente ha recibido dones.
Efesios 4:7 “*Pero a cada uno de nosotros fue dada la gracia*” (Reina Valera 1960). (También, “...diferentes dones”; “...capacidades”; “...a la medida del don de Cristo”; “...que quiso darnos”; “...en la medida en que Cristo ha repartido”).

2. Cada creyente es adecuado para cumplir una tarea específica.

Romanos 12:6 “*Tenemos dones diferentes, según la gracia que se nos ha dado.*” (Nueva Versión Internacional). (También, “*Dios nos ha dado a todos diferentes capacidades, según lo que él quiso darle a cada uno. Por eso, si Dios nos autoriza para hablar en su nombre, hagámoslo como corresponde a un seguidor de Cristo*”).

3. Es de suma importancia que los creyentes comprendan (reconozcan, descubran) aquello para lo cual Dios los ha capacitado. La falta de reconocimiento, entendimiento e implementación de los dones espirituales constituye el ingrediente que hace falta para equipar, preparar y motivar a los laicos para hacer la obra del ministerio.

IV. LOS DONES ESPIRITUALES EN RELACIÓN CON LOS CREYENTES.

1. Dios da a cada creyente al menos un don espiritual, y ningún creyente posee todos los dones.

Romanos 12:3 “...conforme a la medida de fe que Dios repartió a cada uno”

1 Corintios 7:7 “...pero cada uno tiene su propio don de Dios.”

1 Corintios 12:11 “...repartiendo a cada uno en particular como él quiere.”

2. Dones espirituales – un canal que Dios usa para ministrar al cuerpo.

1 Corintios 12:25 “...para que no haya desavenencia en el cuerpo, sino que los miembros todos se preocupen los unos por los otros.”

3. Un don espiritual es una capacidad sobrenatural.
 - a. Una capacidad para servir – “una habilidad dada por Dios”.
 - b. Una capacidad para llevar a cabo una tarea. Uno de nuestros problemas es que creemos que la iglesia es sobrenatural en su origen, pero humana en su operación.
4. Un don espiritual es un deseo sobrenatural.
Una carga por hacer – un deseo de ver a los perdidos ser salvos, a los niños alcanzados, las finanzas incrementadas, la propiedad en óptimas condiciones, la administración funcionando.
5. Un deseo canalizado conduce al éxito.
Las personas son motivadas por el tener que o el querer.
Los dones espirituales son el querer.
6. Un don espiritual es un llamado divino.

Efesios 4:1 “...que andéis como es digno de la vocación con que fuisteis llamados.”

Dios te ha llamado a hacer aquello para lo cual te ha dado dones.
Dios te ha dado dones para hacer aquello para lo que Él te ha llamado.

V. ¿CUÁLES SON ESTOS DONES?

1. DONES MILAGROSOS:

A. APÓSTOL. “Y a unos puso Dios en la iglesia, primeramente apóstoles, luego profetas, lo tercero maestros, luego los que hacen milagros, después los que sanan, los que ayudan, los que administran, los que tienen don de lenguas” (1 Corintios 12:28).

“Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros” (Efesios 4:11).

B. PROFECIA. “A otro, el hacer milagros; a otro, profecía; a otro, discernimiento de espíritus; a otro, diversos géneros de lenguas; y a otro, interpretación de lenguas” (1 Corintios 12:10).

1 Corintios 12:28 y Efesios 4:11 (citados anteriormente).

“De manera que, teniendo diferentes dones, según la gracia que nos es dada, si el de profecía, úsese conforme a la medida de la fe” (Romanos 12.6).

C. LENGUAS. “¿Tienen todos dones de sanidad? ¿Hablan todos lenguas? ¿Interpretan todos?” (1 Corintios 12:30).

1 Corintios 12:10, 28 (ya citados).

D. INTERPRETACIÓN. 1 Corintios 12:10, 30.

E. MILAGROS. 1 Corintios 12:10, 28.

F. SANIDAD. “A otro, fe por el mismo Espíritu; y a otro, dones de sanidades por el mismo Espíritu” (1 Corintios 12:9)

1 Corintios 12:28.

2. DONES DE CAPACITACIÓN:

A. FE. 1 Corintios 12:9.

B. SABIDURÍA. “Porque a éste es dada por el Espíritu palabra de sabiduría; a otro, palabra de ciencia según el mismo Espíritu” (1 Corintios 12:8).

C. DISCERNIMIENTO. 1 Corintios 12:10.

D. CIENCIA. 1 Corintios 12:8.

3. DONES MINISTERIALES:

A. EVANGELISMO. Efesios 4:11.

B. ENSEÑANZA. “O si de servicio, en servir; o el que enseña, en la enseñanza” (Romanos 12:7)

1 Corintios 12:28.

C. EXHORTACIÓN. “El que exhorta, en la exhortación; el que reparte, con liberalidad; el que preside, con solicitud; el que hace misericordia, con alegría” (Romanos 12:8).

D. PASTOR-MAESTRO. Efesios 4:11.

E. HACER MISERICORDIA. Romanos 12:8.

F. SERVICIO. Romanos 12:7 y 1 Corintios 12:28.

G. ADMINISTRACIÓN. Romanos 12:8 y 1 Corintios 12:28.

VI. ¿QUIÉNES POSEEN DONES Y DÓNDE LOS UTILIZAN?

1. EL EVANGELISTA. El evangelista tiene el deseo y la capacidad dada por el Espíritu de servir a Dios llevando personas que se encuentran más allá de su esfera de influencia natural, al conocimiento salvador de Jesucristo. El evangelista es una persona determinada a ganar almas que busca los perdidos. Este don se puede usar:
 - A. En programas de visitación.
 - B. En esfuerzos especiales de alcance evangelístico, tales como campañas al aire libre.
 - C. En llamados desde el altar que inviten a las personas a venir a Cristo.
 - D. En la plantación de iglesias.
 - E. En ministerios itinerantes.
 - F. En muchos ministerios públicos de predicación.

2. EL PROFETA. El profeta tiene el deseo y la capacidad dada por el Espíritu de servir a Dios mediante la proclamación de la verdad de Dios. El profeta es el predicador ferviente que denuncia el pecado. Estas cualidades se pueden usar:
 - A. En predicaciones de avivamiento.
 - B. En el pastorado, cuando posee además otros dones adecuados para el pastorado.
 - C. En resolución de conflictos dentro de una iglesia con problemas de pecado.
 - D. En consejería, para ayudar a identificar el pecado en la vida de una persona.
 - E. En predicación, como parte de Equipos de Evangelismo.
 - F. En ministerios en las cárceles.
 - G. En ministerios itinerantes.

3. EL MAESTRO. El maestro tiene el deseo y la capacidad dada por el Espíritu de servir a Dios explicando la verdad de la Palabra de Dios con sencillez y precisión. El maestro es un estudioso de la Palabra de Dios que comunica con claridad las doctrinas y enseñanzas de la Biblia. Este don se puede utilizar:
 - A. Como maestro de maestros.
 - B. Como escritor y desarrollador de programas de estudio.
 - C. Como profesor en un Seminario o Universidad Bíblica.
 - D. Como maestro en un Instituto Bíblico dentro de la iglesia local.

- E. Como maestro-misionero.
 - F. Como instructor de cursos por correspondencia.
4. EL EXHORTADOR. El exhortador tiene el deseo y la capacidad dada por el Espíritu de servir a Dios motivando a otros a la acción, instándoles a adoptar un determinado curso de conducta. El exhortador es un maestro práctico, que enseña la aplicación de la Palabra de Dios. Este don se puede utilizar:
- A. Como capacitador en áreas de liderazgo o metodología.
 - B. Como consejero, especialmente en un centro de consejería.
 - C. Como maestro en programas de capacitación de la iglesia.
 - D. Como orador en seminarios y conferencias.
 - E. Como obrero en un ministerio telefónico.
 - F. Como maestro en cursos de preparación para el matrimonio.
 - G. Como consejero en programas de atención a personas en condición de pobreza o drogadicción y en misiones de rescate.
 - H. Dando seguimiento a los nuevos convertidos.
 - I. Como motivador para aquellos que están desanimados.
5. EL PASTOR-MAESTRO. El pastor-maestro tiene el deseo y la capacidad dada por el Espíritu de servir a Dios supervisando, capacitando y atendiendo las necesidades de un grupo de cristianos. Es el pastor que guía y alimenta; el entrenador del Equipo. Este don se puede usar:
- A. Como maestro de Escuela Dominical.
 - B. Como pastor o pastor asociado.
 - C. Como capitán o pastor de autobús.
 - D. Como líder de un ministerio especial (jóvenes, niños, entre otros).
 - E. Como obrero en un refugio para indigentes, víctimas de abuso o niños que han huido de casa.
 - F. Como líder de tropa de exploradores.
 - G. Como líder de dormitorio en una universidad, orfanato u hogar infantil.
 - H. Como decano para hombres o mujeres en una universidad.
6. EL QUE HACE MISERICORDIA. Quien posee el don de hacer misericordia tiene el deseo y la capacidad dada por el Espíritu de servir a Dios identificándose con y confortando a las personas que sufren. Esta es la persona que comprende y conforta a sus hermanos en Cristo. Este don se puede usar:
- A. Como trabajador en un hospital o asilo.
 - B. Como coordinador de funerales.
 - C. Como trabajador en un centro de atención a personas en situación de pobreza (siempre y cuando cuente con la capacitación apropiada).

- D. Como ujier, saludando y dando la bienvenida.
 - E. En un ministerio hacia personas privadas de libertad.
 - F. En un ministerio de hospitalidad.
 - G. Como trabajador en un centro de asistencia telefónica.
 - H. Como miembro del equipo que da seguimiento a las personas nuevas, visitando y haciendo llamadas telefónicas.
 - I. Como miembro del comité de misiones, enviando correspondencia y brindando asistencia a los misioneros en período de licencia.
 - J. Como trabajador en ministerios hacia enfermos mentales, personas ancianas, ciegas o sordas, ministerios entre inmigrantes y entre convictos puestos en libertad.
7. EL QUE SIRVE. La persona que posee el don de servicio tiene el deseo y la capacidad dada por el Espíritu de servir a Dios brindando ayuda práctica en asuntos físicos y espirituales. Es la clase de persona que atiende las necesidades prácticas de sus hermanos en Cristo y de la iglesia. Este don se puede utilizar:
- A. Como la persona encargada del mantenimiento de las instalaciones.
 - B. Como ayudante en servicios de bautismo.
 - C. Como ayudante de guardería, cocina o coro.
 - D. Como trabajador de oficina o mensajero.
 - E. Como operador de recursos audiovisuales.
 - F. Como la persona que ayuda llevando los registros.
 - G. Como bibliotecario en la biblioteca de la iglesia o en un ministerio de recursos audiovisuales.
 - H. Como ujier, saludando y dando la bienvenida.
 - I. Como instrumentista o miembro del coro en el departamento de música.
 - J. Como ayudante de escenario y utilería en una obra de teatro.
 - K. Como fotógrafo.
 - L. Como ayudante en ministerios especiales como los ministerios hacia inmigrantes o hacia personas sordas.
 - M. Como anfitrión para las visitas y las personas nuevas.
8. EL QUE DA. La persona que posee el don de dar tiene el deseo y la capacidad dada por el Espíritu de servir a Dios aportando sus recursos materiales, mucho más allá del diezmo, para el avance de la obra de Dios. Esta es la persona que atiende la necesidad financiera de sus hermanos en Cristo y de la iglesia. Este don se puede usar:
- A. Dondequiera que se necesite dinero, ya sean sumas grandes o pequeñas.
 - B. Como miembro del comité de finanzas o presupuesto.
 - C. Como miembro de un comité de misiones o de construcción.
 - D. Como administrador de un fondo de beneficencia.

- E. Como miembro de una comisión o junta escolar.
 - F. Como miembro de un comité de atención a la pobreza, misiones de rescate o misiones hacia inmigrantes.
 - G. Como patrocinador para financiar proyectos especiales y ministerios de radio y televisión.
 - H. Para atender las necesidades de personas específicas aparte de los programas ya establecidos.
9. EL ADMINISTRADOR. El administrador tiene el deseo y la capacidad dada por el Espíritu de servir a Dios organizando, administrando, promoviendo y liderando los diversos asuntos de la iglesia. El administrador es la persona que dirige la iglesia y sus ministerios. Este don se puede utilizar:
- A. Como líder de proyectos, ministerios o programas.
 - B. Como presidente de un comité o junta directiva.
 - C. Como planificador o coordinador de la iglesia.
 - D. Como pastor o pastor asociado, o como administrador de negocios.
 - E. Como administrador de oficina o jefe de departamento en organizaciones con mucho personal.
 - F. Como superintendente de Escuela Dominical o presidente del equipo de diáconos.
 - G. Como director de proyectos de construcción o de recaudación de fondos.
 - H. Como coordinador del servicio de guardería.
 - I. Como líder de la red de varones.
 - J. Como encargado de la biblioteca.
 - K. Como director de campamentos o coordinador de transporte.
 - L. Como director de la Escuela Bíblica de Vacaciones.
 - M. Como líder de la red de mujeres o de la sociedad misionera femenil.
 - N. Como moderador de la iglesia.

CONCLUSIÓN

1. Nuestra tarea en el ministerio consiste en unir:
 - Personas que poseen dones dados por Dios, y
 - Tareas dadas por Dios, para cumplir los
 - Propósitos establecidos por Dios.
2. Ayudar a nuestros laicos a descubrir su lugar para servir.
 - a. La frustración y la confusión se desvanecen cuando el Espíritu Santo expresa Su ministerio a través del creyente. ***NO ES LO QUE ERES LO QUE TE DETIENE, SINO LO QUE CREES QUE NO ERES.***

b. El éxito consiste en:

*Estar donde Dios te coloca,
haciendo lo que Dios quiere,
con los dones que Él te ha dado.*

3. El crecimiento de la iglesia es posible cuando el cuerpo está sano – cuando cada miembro contribuye y ministra según los dones que el Espíritu Santo la ha dado.
4. El canal son las personas capacitadas para servir, atendiendo las necesidades en todo lugar en el nombre de Jesús, por medio de un esfuerzo dotado, informado, comprensivo y cooperativo, con el fin llevar a los perdidos a los pies de Cristo.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE422
LECCIÓN 1 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
INTRODUCCIÓN

1. ¿Cuál es la misión de la Iglesia?

2. ¿Cuál es el fundamento básico sobre el cual descansa la administración eclesiástica?

3. ¿Qué estorba a muchos líderes “visionarios”, llenos de celo y pasión, que pueden lanzar una organización de personas y emprender la acción inicial?

4. ¿Cuáles son las tres áreas primordiales de enfoque de la Iglesia?

5. ¿Cuál es el ingrediente que hace falta para equipar, preparar y motivar a los laicos para hacer la obra del ministerio?

6. ¿Cuál es nuestra tarea en el ministerio?

7. ¿Cuál es la diferencia en la forma cómo las personas ven la iglesia desde afuera y desde adentro?

8. ¿Porqué los líderes de las congregaciones necesitan estudiar con detenimiento las prácticas de vida dentro de la iglesia?

9. ¿Cuál pasaje de la Biblia identifica la administración como un don espiritual?

10. ¿Cuándo es posible el crecimiento de la iglesia?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 2 – GUÍA DE ESTUDIO

EL MINISTERIO DE LA ADMINISTRACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

De todas las empresas humanas, la Iglesia siempre ha sido la más dinámica. Ninguna otra organización social ha hecho afirmaciones semejantes respecto a su origen, propósitos, autoridad y fuente de verdad. Ninguna ha demandado más los recursos personales de sus miembros. Ninguna ha existido durante tanto tiempo con la misma unidad de mandato y misión. Ninguna otra organización social ha contribuido tanto a moldear el pensamiento de personas y naciones. Ninguna se ha caracterizado de modo tan particular por una unión entre lo humano y lo divino.

La iglesia es la sociedad divina-humana a través de la cual Dios realiza Su obra en el mundo. Con todos sus problemas – muchos de los cuales son comunes a todas las empresas humanas – la iglesia ha marcado una diferencia en cada entorno social en el cual ha existido. John Seamand la describe como **“una comunidad viva en la que el Espíritu de Dios está presente y trabajando, no un club en el que los miembros pagan cuotas y asisten a reuniones”**.

Si bien es cierto que la Iglesia es una organización, se puede considerar más apropiadamente como un organismo altamente complejo. La Iglesia, en su nivel óptimo de organización, es como el corazón humano – dinámica, vibrante, sustentadora de la vida, confiable y muy bien ensamblada.

La Iglesia siempre ha dependido del liderazgo humano para llevar a cabo su misión. Tanto en las ciudades como en el campo misionero Dios trabaja a través de personalidades clave. **Dios siempre trabaja a través de personas con planes.**

Liderazgo y Administración – el administrador y sus tareas.

II. LA ADMINISTRACIÓN: EN QUÉ CONSISTE

La organización es la dimensión estructurada de una institución. La organización es para una institución lo que el esqueleto es para el cuerpo humano. Es el diseño, muestra cómo las partes se ajustan y se relacionan entre sí.

La administración es el músculo del cuerpo organizacional. Es el aspecto operativo, de manejo y ejecución. La administración comprende todos los procesos por los cuales se implementan las políticas de la organización. En breve, la administración es

la dimensión de acción de una organización. Es el medio por el cual se logra que la organización funcione. La administración siempre debe ser altamente personalizada.

A. Definición de términos.

1. Organizar. La función administrativa de organizar es el proceso de distribuir, dividir o agrupar el trabajo en tareas individuales, y establecer las relaciones entre los individuos que llevan a cabo dichas tareas.

2. Responsabilidad y Rendición de Cuentas. Aunque estos términos a menudo se utilizan como sinónimos, hay una clara distinción entre ellos. El término responsabilidad se refiere a la función o el desempeño que se espera de un miembro de la organización. Por lo general se utiliza para describir un conjunto de funciones por las cuales una persona debe responder. La rendición de cuentas implica que hay personas en autoridad ante las cuales un miembro de la organización debe responder por el trabajo que se le ha asignado.

3. Evaluación. El proceso de evaluar es la tarea administrativa de hacer preguntas. La evaluación procura responder al menos cuatro preguntas:

- (1) ¿Dónde nos encontramos ahora en nuestro programa?
- (2) ¿Con cuáles estrategias y actividades logramos llegar a este punto?
- (3) ¿A dónde podríamos llegar si continuamos en esta dirección?
- (4) ¿Qué se necesita para mejorar?

4. Planificación. Planificar es proyectar el curso de acción. Es el proceso de decidir con anticipación lo que se va a hacer y cómo hacerlo. La planificación es el aspecto de definición de estrategias de la administración. Una estrategia no es simplemente una manera de alcanzar un objetivo, es la mejor manera. Un buen plan es aquel que ha sido diseñado para alcanzar el objetivo con un gasto mínimo de recursos, tanto financieros como humanos.

5. Propósito y Objetivos. Antes de que una empresa pueda definir un curso de acción significativo, primero debe establecer un conjunto de objetivos o metas, los cuales se convierten en su propósito o misión. Sin una declaración de objetivos no se tiene una base para hacer planes. Se ha afirmado acertadamente que “una clara declaración de propósito, universalmente comprendida, es la mayor garantía de una administración efectiva”. Antes de que una iglesia se lance a un mar de hogares y negocios, debe responder las siguientes preguntas: ¿Para qué estamos aquí? ¿Estamos aquí para evangelizar? ¿Para instruir? ¿Para discipular? ¿Para atender las necesidades de la comunidad? ¿Para atacar los problemas sociales? ¿Para proveer un testimonio de

santidad? ¿Cuál es nuestra misión? Un objetivo es, entonces, una declaración de la intención de actuar de la iglesia.

Existe una diferencia entre objetivos y metas. Por lo general, los objetivos son considerados como propósitos generales de largo plazo. En contraste, las metas son pasos específicos y medibles que demuestran el progreso de una iglesia, negocio u organización en el avance hacia la consecución de sus objetivos. Los términos metas, objetivos, y propósitos con frecuencia se utilizan como sinónimos.

III. EL LÍDER-ADMINISTRADOR

Las iglesias que están creciendo por lo general se caracterizan por tres cualidades importantes:

- (1) Un claro sentido de misión.
- (2) Una alta moral dentro de la organización.
- (3) Un líder-administrador alrededor del cual se agrupan suficientes personas para lograr el éxito en los diversos ministerios.

Jesús habló ampliamente sobre el liderazgo. Contrastó a los líderes religiosos de Su tiempo con Su propio ejemplo de servicio, cuando dijo: *“Mas entre vosotros no será así, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, y el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro siervo; como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos”* (Mateo 20:26-28). Para que un hombre pueda llevar el manto de liderazgo con humildad, su carácter debe igualar a sus logros.

Si el siervo-líder ha de seguir el ejemplo de Jesús y entregarse a sí mismo en servicio a los demás, debe verse a sí mismo simplemente como uno entre aquellos por quienes Jesús murió. Los líderes no son distintos de las demás personas en la iglesia, sino que son iguales a ellos en todo, y deben estar profundamente involucrados en la vida y las experiencias de los individuos.

A. Supervisión como Mayordomía.

Pablo creía que los líderes tienen la responsabilidad de ayudar a los miembros de la iglesia a capacitarse para llevar a cabo su propia tarea en el ministerio.

Dios da dones a los hombres y da hombres con dones a la iglesia.

El concepto bíblico de mayordomía consiste en que una persona es responsable por su liderazgo ante una autoridad superior. Los pastores terrenales deben alimentar la grey de Dios responsablemente...hasta que regrese el Príncipe de los pastores. Hasta que Jesús regrese, las responsabilidades del liderazgo han de recaer sobre hombres escogidos. Si ellos son fieles en su mayordomía, asumirán dichas responsabilidades con humildad.

Supervisión y administración son términos sinónimos. Ambos hacen referencia a la responsabilidad asignada de supervisar y ambos están involucrados en la tarea de poner a trabajar las fortalezas de las personas. Las iglesias efectivas se construyen con obreros activos y responsables que se involucran, no simplemente con personas que asisten y participan en programas dirigidos por los líderes de la iglesia. El siervo-administrador desempeña su rol de supervisión bajo la autoridad que le ha sido dada por Cristo. Ese rol es ratificado por los obreros de la congregación, quienes encuentran en él un liderazgo santificado para equiparlos para su cumplir su propia tarea en el ministerio.

B. Manteniendo las Líneas de Comunicación.

La comunicación efectiva en la iglesia involucra la transmisión y recepción de ideas, objetivos, planes y opiniones, tanto de los líderes como de los seguidores. El propósito es que las metas se alcancen a través de la comprensión, el acuerdo y la respuesta favorable. La comunicación efectiva:

- *Construye un clima de entendimiento en la iglesia.
- *Estimula la interacción entre los obreros de la congregación.
- *Crea una atmósfera de participación.
- *Mejora la coordinación de los ministerios.
- *Articula los objetivos y planes para el avance del Reino.

C. Desarrollando la Motivación.

El líder de Dios ha aprendido que asignar directamente una tarea a una persona, y esperar que ésta trabaje con disposición, es sólo una parte de su rol administrativo. El líder también debe motivar y elogiar cuando alguien lo merece – y a veces cuando no lo merece también.

Un líder-administrador sabio se esforzará por ayudar a sus obreros en tres áreas. Él los mantendrá:

1. Informados. Los obreros necesitan estar informados. La buena comunicación concerniente a lo que se está haciendo, incluso en áreas que no están necesariamente relacionadas con sus tareas específicas, mantendrá a todos involucrados en el esfuerzo total. La información se puede comunicar de manera formal o informal, por medio de anuncios en las reuniones de equipo o por medio de un boletín.

2. Inspirados. Los obreros bien informados tienen mayor posibilidad de ser también obreros inspirados. La motivación es el único elemento sin el cual los ministerios no pueden funcionar a su máxima capacidad.

3. Involucrados. Quizás no sea cierto que todas las personas involucradas en la iglesia son personas felices, pero sí es cierto que todas las personas felices en la iglesia han descubierto la importancia de su propia participación en la vida de la iglesia. Los obreros felizmente involucrados en la iglesia por lo general tienen un alto nivel de entusiasmo. Generalmente los negocios observan los siguientes principios para mantener la motivación de sus trabajadores:

- * Comprensión de la importancia de la tarea.
- * Confianza en el liderazgo, desde el superior inmediato hacia arriba.
- * Participación en lo que se está haciendo.
- * Reconocimiento como persona, y no solamente como una pieza del engranaje.
- * Aprecio y reconocimiento por el trabajo cumplido.
- * Oportunidades para mejorar.
- * Buena comunicación desde y hacia el liderazgo.
- * Un grupo agradable de personas con las cuales trabajar.

D. Toma de Decisiones.

En la mayoría de las empresas humanas la toma de decisiones es una función administrativa. Los subordinados pueden tomar decisiones limitadas para la implementación del trabajo, pero el establecimiento de políticas por lo general está reservado para los ejecutivos o las juntas directivas. Si bien se respeta el espacio para las decisiones individuales en asuntos personales, el principio de toma conjunta de decisiones debe aplicarse en los asuntos que afectan toda la iglesia.

Por lo general los líderes de la iglesia enfrentan tres tipos de decisiones: cíclicas, de confrontación y de innovación.

Las decisiones cíclicas son aquellas que tienen que ver con asuntos de rutina que ocurren frecuentemente.

Las decisiones de confrontación son aquellas que le son impuestas al administrador por circunstancias inesperadas.

Las decisiones de innovación son aquellas que no confrontan al administrador, mas bien él las busca.

Invertimos de forma equivocada la mayoría de nuestro tiempo, esfuerzo, atención y dinero, al concentrarnos en los problemas y no en las oportunidades. Pasamos al menos

el 90% de nuestro tiempo tomando decisiones de rutina que sólo contribuyen con el 10% de los resultados.

Si la toma de decisiones es tan importante, entonces deberíamos considerar las fases de este proceso:

1. Reconozca, defina y delimite el problema.
2. Analice y evalúe el problema.
3. Establezca criterios o estándares por los cuales se ha de juzgar si la solución propuesta es aceptable y adecuada a la necesidad.
4. Reúna información necesaria que no se haya provisto.
5. Formule y seleccione la solución preferida.
6. Ponga en marcha la solución preferida.

El líder creativo es aquel que aprecia los imperativos bíblicos concernientes a las decisiones que afectan a la iglesia. Es suficientemente organizado para manejar las decisiones cíclicas con agilidad, de modo que puede dedicar suficiente tiempo y esfuerzo a las decisiones de confrontación e innovación.

IV. LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se ha definido como “la guía, el liderazgo y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común”. Una manera de analizar la administración es considerarla en términos de lo que hace un administrador. Nuestro autor sugiere los siguientes cinco procesos:

1. Planificar – determinar lo que se va a hacer.
2. Organizar – agrupar las actividades en unidades administrativas.
3. Reunir recursos – obtener todo lo necesario para llevar a cabo los planes en términos de personas, dinero y materiales.
4. Supervisar o dirigir – dar instrucciones.
5. Controlar – vigilar que los resultados se ajusten a los planes.

Al considerar estos cinco procesos seculares, surgen siete funciones que tienen gran valor para nuestras iglesias: planificar, calendarizar, organizar, delegar, coordinar, presupuestar y evaluar.

A. Planificación Efectiva.

La planificación es “la aplicación organizada del razonamiento sistemático a la solución de problemas prácticos específicos”. Es decidir con anticipación qué se va a hacer – y en qué orden.

La planificación efectiva es un microcosmos dentro del proceso administrativo total. Con frecuencia los pasos de este proceso son cíclicos: se inicia con ideas y sueños, los cuales son filtrados a través de los propósitos e imperativos institucionales; se establecen objetivos que reflejan dichos propósitos; se escogen los métodos; se establecen los plazos; se determinan las personas responsables del cumplimiento de las tareas; se ponen en marcha los planes; y se evalúan los resultados.

1. Examinando los Propósitos. La planificación a menudo se inicia con un líder que sueña, define objetivos y establece propósitos.

2. Estableciendo Objetivos. Los objetivos son los resultados deseados en pro de los cuales se asigna el dinero, el liderazgo y el tiempo. Planificar en torno a objetivos contribuye a una vigilancia constante, necesaria para mantener la empresa libre de ramificaciones improductivas o que puedan desviar recursos de los objetivos definidos. Entonces, los objetivos:

- * Expresan los resultados deseados.
- * Delimitan el rango de esfuerzo.
- * Relacionan el esfuerzo al propósito.
- * Dan lógica al esfuerzo.
- * Proveen mediciones confiables de los efectos y validez de las decisiones.

Con frecuencia los objetivos son considerados en términos de tiempo. A menudo se expresan como objetivos inmediatos (a un plazo no mayor de tres meses), objetivos de corto plazo (el próximo año), objetivos de mediano plazo (de 1 a 5 años) y objetivos de largo plazo (de 5 a 10 años).

3. Escogiendo los Métodos. Los métodos son estrategias de acción. El administrador debería reunir el máximo número de métodos que podrían ser considerados como alternativas para la consecución de los objetivos deseados. Una vez que establece una lista de métodos probables, debe seleccionar los mejores.

4. Estableciendo Plazos. En ocasiones los plazos son considerados como objetivos; sin embargo, los plazos fluyen naturalmente de los métodos escogidos.

Constituyen las etapas intermedias en la planificación, necesarias para alcanzar los objetivos generales. Los plazos son consecutivos; reflejan el cumplimiento parcial del proyecto en etapas o pasos. Los plazos se pueden ajustar según sea necesario, pero el administrador debe apuntar consistentemente hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de los plazos establecidos.

5. Determinando las Personas Responsables. Uno de los mayores potenciales para el éxito del proceso administrativo depende de la elección de las personas responsables de las tareas que se han de llevar a cabo.

6. Poniendo los Planes en Marcha. Una vez que las personas aceptan las responsabilidades, se debe pasar a la acción; y una vez que la acción se inicia, el administrador debe generar suficientes destrezas de liderazgo para asegurar que todas las tareas sean llevadas a cabo por completo.

7. Evaluación y Planificación. Un atributo distintivo de un administrador fuerte es la evaluación regular de los resultados de los esfuerzos grupales e individuales.

La planificación puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso administrativo. La planificación promueve la acción consistente, integrada y con propósito. Con una planificación cuidadosa es posible evitar errores y anticipar crisis, y hay mayor probabilidad de alcanzar los objetivos. Un buen plan deja poco al azar.

B. Estableciendo el Calendario.

Ningún programa puede funcionar eficientemente sin un calendario general de eventos, planes y actividades. Administrativamente, la preparación del calendario general se ubica bajo el área de coordinación de actividades. Un calendario general actualizado cumple los siguientes propósitos:

1. Presenta visualmente la distribución de las actividades durante períodos de un mes.
2. Relaciona las actividades a desarrollar durante el mes.
3. Ayuda a las familias a planificar sus propios calendarios.
4. Estimula la comunicación entre los diversos grupos de la iglesia.
5. Ayuda a establecer las prioridades de los programas.
6. Estimula la calendarización anticipada de los planes inmediatos y de corto plazo.

7. Asiste a las personas que sirven en puestos de coordinación.
8. Muestra todo el programa de ministerio de la iglesia.

C. Organizando la Organización. La función de organizar es claramente un rol administrativo. La organización de los ministerios consiste en (1) dividir y agrupar el trabajo en tareas individuales, y (2) definir las relaciones establecidas entre los individuos que desempeñan dichas tareas.

Las Descripciones de Funciones, sean formales o informales, son un ingrediente importante en el proceso de organización. Todos los obreros en la iglesia merecen saber cuáles son sus responsabilidades específicas, su límite de autoridad, su relación con los otros obreros y su lugar en el esfuerzo total de la iglesia. Las descripciones de funciones cumplen los siguientes propósitos:

1. Evitan muchos malos entendidos con respecto a la tarea asignada.
2. Mejoran la eficiencia del esfuerzo de equipo.
3. Ayudan a la congregación y a los obreros a comprender con mayor claridad sus ministerios particulares.
4. Orientan a los nuevos obreros de manera más rápida hacia tareas prioritarias.
5. Sirven como lineamientos administrativos, de modo que se requiere menos supervisión directa.
6. Aclaran los objetivos y reducen la tendencia a culpar a otros.
7. Proveen cierto grado de protección contra la sobrecarga de tareas.
8. Establecen líneas de comunicación formales.
9. Determinan las relaciones de información entre líderes y obreros.
10. Identifican los atributos requeridos para desempeñar la tarea.

El establecimiento de comités de trabajo es también una función importante en la organización. La formación de comités debe ser considerada a la luz de los siguientes principios:

Los comités:

1. Involucran un gran número de personas en las decisiones.

2. Dan espacio para una amplia variedad de opiniones y experiencias.
3. Proveen oportunidades para la capacitación y el crecimiento de los obreros inexpertos.
4. Proveen una base objetiva amplia para la evaluación de los programas de la iglesia.
5. Mejoran la coordinación de los programas representados por las personas que participan en un comité.

Los comités:

1. No siempre operan eficientemente.
2. No aceleran la toma de decisiones.
3. No centralizan la responsabilidad.
4. No maximizan la rendición de cuentas.
5. No garantizan la implementación de los planes.

D. Delegar.

A la distribución del trabajo entre los líderes y los obreros se le llama delegar. Moisés delegó autoridad cuando dividió el trabajo de juzgar a los hijos de Israel. Cada persona que ocupaba un puesto de liderazgo tenía autoridad sobre el grupo de personas que estaban a su cargo. Únicamente los problemas más difíciles debían ser llevados directamente ante Moisés. El principio que se estableció en ese entonces sigue siendo relevante hoy en día.

Sin embargo, la mayoría de los administradores aprende por experiencia que las responsabilidades no pueden ser totalmente delegadas. El administrador debe recordar que, en última instancia, él es el principal responsable, y necesita mantenerse lo suficientemente cerca del programa para saber lo que está sucediendo.

E. Coordinar.

La coordinación tiene que ver con la “sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas”. Aunque la coordinación puede ser considerada como una actividad particular, forma parte de todas las fases de la administración. La coordinación se logra cuando las organizaciones trabajan juntas de manera armoniosa para alcanzar los objetivos establecidos por la iglesia.

La coordinación de la totalidad del programa de una congregación requiere gran destreza. La coordinación puede verse beneficiada por los siguientes principios:

1. Una estructura simplificada con responsabilidades distribuidas entre comités.

2. Acuerdo por parte de los obreros con el propósito, las prioridades y los objetivos generales.
3. Un calendario de actividades actualizado.
4. Métodos de comunicación bien diseñados.
5. Supervisión a través de una figura central de autoridad.
6. Un correcto sentido del tiempo.
7. Consideración de los planes de corto y largo plazo.

F. Presupuestar.

Establecer y mantener un presupuesto es parte de la función administrativa conocida como control. La mayoría de los cristianos ven el presupuesto como parte de nuestra mayordomía del dinero que Dios ha dado a la iglesia a través de los diezmos y las ofrendas. De este modo, somos responsables ante el liderazgo del Espíritu Santo por nuestro presupuesto y nuestros gastos. Con demasiada frecuencia, la información relativa a las finanzas de las iglesias locales se mantiene oculta en un halo de misterio y secreto. Frecuentemente el tema de las finanzas en las iglesias locales se discute en términos imprecisos y mojigatos. Sin embargo, el presupuesto es el ministerio de la iglesia expresado en términos monetarios y como tal, debe ser compartido con la congregación. La información financiera puede ser confiada a los creyentes. Dios siempre usa la información, no la ignorancia. El correcto manejo de las finanzas y el compartir la información con la congregación estimulan el dar. Un principio importante para el compromiso financiero es que las personas apoyan aquellos programas que ellas mismas ayudan a desarrollar y que entienden completamente.

Si hay desequilibrio o desperdicio en el área financiera de la operación de la iglesia, esto tiende fuertemente a causar desequilibrios o pérdidas en el uso del tiempo, talentos y otros recursos. Siete beneficios del control presupuestario son:

1. Estimula el pensar con anticipación.
2. Conduce a una planificación específica.
3. Promueve actividades balanceadas.
4. Estimula el intercambio de información.
5. Revela los desequilibrios a tiempo.

6. Provee estándares inclusivos.
7. Utiliza los informes de rendimiento disponibles.

G. Evaluar.

La evaluación es una forma de autocrítica. Es la función administrativa de hacer preguntas. Con mucha frecuencia somos tentados a hacer preguntas a los grupos o individuos únicamente cuando un programa no alcanza el éxito esperado. “¿Qué hicimos mal?” es una pregunta común. Cuando un programa funciona bien se plantean pocas preguntas. Sin embargo, si las empresas seculares le dan tanta importancia a la evaluación de todos los resultados de los proyectos implementados, nosotros en la iglesia deberíamos darle aún más importancia.

La evaluación tiene cuatro propósitos principales:

- (1) Fomentar la iniciativa.
- (2) Estimular la imaginación.
- (3) Desarrollar un sentido de responsabilidad.
- (4) Intensificar los esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales.

La evaluación ayuda a los obreros a valorar su desempeño, especialmente si el procedimiento permite la auto-valoración.

V. LA ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTALACIONES

Hay otra función de la administración, diferente de las que ya han sido mencionadas. Es la de servir como líder-administrador de los edificios y equipo de la iglesia. Esta función involucra dos temas de importancia – el lugar que ocupan los edificios y el equipo en el ministerio de la iglesia, y la mayordomía de su uso.

A. Edificios que Ministran.

Es interesante el hecho de que la Iglesia del Nuevo Testamento no poseía edificios. Los primeros cristianos no tenían santuarios ni instalaciones educativas. Los primeros edificios identificados como cristianos no aparecieron sino hasta alrededor del año 200 d. C. Por lo tanto, no hay directrices bíblicas concernientes a los edificios de la iglesia. Sin embargo, resulta obvio que el uso de las instalaciones de una congregación debería regirse por los principios generales de mayordomía bíblica.

Los edificios y el equipo pertenecen a Dios y el uso que se hace de ellos debe ser una extensión de Su ministerio. Los edificios deberían ser una expresión del compromiso de una congregación con Cristo y Su obra. En resumen, los edificios deben ser una parte del ministerio. No son monumentos en honor a un constructor, pastor o contribuyente importante. La propiedad de la iglesia debería transmitir este mensaje a la comunidad: “Nos preocupamos por ustedes y por eso construimos estos edificios. Esperamos que sirvan para evangelizar, nutrir y proveer compañerismo. Deseamos que sean un lugar de servicio para ustedes y sus familias mientras juntos adoramos y servimos a Dios”.

B. El Uso de los Edificios de Dios.

Las personas responsables de la administración de estos edificios deben plantearse preguntas claras sobre su uso. Si una persona necesita ver al pastor, ¿podría encontrar fácilmente las oficinas de la iglesia? De ser así, ¿habría alguien allí para atenderla? ¿Cuánto tiempo antes del servicio debemos abrir las puertas? ¿Cuán preocupados estamos por el desgaste de nuestros edificios? ¿Nos preocupamos por mantenerlos limpios y ordenados? ¿Nos preocupamos por hacer las reparaciones necesarias?

Las respuestas a estas preguntas revelan lo que la junta directiva de una iglesia piensa sobre el ministerio de sus edificios, terreno y equipo. El líder-administrador debe desarrollar cuidadosamente una filosofía para el uso de las instalaciones y el equipo. Entonces debe, con el mismo cuidado, guiar a su junta directiva y su congregación a comprender las posibilidades de lo que Dios puede hacer con Sus posesiones – edificios y equipo – cuando hombres y mujeres consagrados le dan la oportunidad.

La administración incluye planificar, organizar, seleccionar el personal, iniciar, delegar, dirigir, supervisar, coordinar, motivar, evaluar, guiar, controlar, reunir recursos, presupuestar, calendarizar – todos estos aspectos.

La administración es la iglesia en acción.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE422
LECCIÓN 2 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
EL MINISTERIO DE LA ADMINISTRACIÓN

1. ¿Cuál es la diferencia entre responsabilidad y rendición de cuentas?

2. ¿Cuáles son cuatro preguntas planteadas en el proceso de evaluación?

3. ¿Cuál es la diferencia entre objetivos y metas?

4. ¿Cuáles son tres cualidades importantes que generalmente caracterizan a las iglesias que están creciendo?

5. ¿Cuáles son tres tipos de decisiones que enfrentan generalmente los líderes de la iglesia?

6. ¿Cuáles son los cinco procesos que por lo general llevan a cabo los administradores?

7. Con base en los cinco procesos de la administración general, ¿cuáles son siete funciones que tienen gran valor para la iglesia?

8. ¿Cuáles son los cuatro marcos temporales en los que se expresan los objetivos?

9. ¿Cuáles son los cuatro propósitos principales de la evaluación?

10. ¿Por qué no hay directrices bíblicas con respecto a los edificios de la iglesia?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 3 – GUÍA DE ESTUDIO

EL DON DE ADMINISTRACIÓN

Cuando consideramos el don personal de administración, también debemos prestar atención al oficio de la administración. En la esfera del liderazgo hay una importante distinción entre ambos. En ninguna parte es más evidente esta distinción que en las Sagradas Escrituras. Probablemente el primer pasaje que nos viene a la mente a este respecto es aquél en el que los apóstoles en Jerusalén necesitaban asistentes especiales para cuidar mejor de la iglesia. Estos asistentes fueron seleccionados para convertirse en obreros al servicio de la iglesia de Cristo; aquel día su rol se convirtió en un oficio, el cual ha perdurado en la iglesia por casi dos mil años – el oficio de diácono.

Es importante señalar quiénes fueron seleccionados para llenar esos puestos. No se escogió a cualquier santo que estuviera disponible, que tuviera un corazón dispuesto para servir a Dios y algún tiempo libre. Ciertamente un corazón dispuesto y tiempo disponible habrían sido de gran ayuda; sin embargo, lo que los apóstoles querían, y en lo que el pueblo estuvo de acuerdo, eran hombres **dotados** que (1) estuvieran capacitados espiritualmente y (2) tuvieran la sabiduría y el juicio para manejar la tarea que se les estaba encomendando. Esto se observa claramente en Hechos 6:2-6.

“Entonces los doce convocaron a la multitud de los discípulos, y dijeron: No es justo que nosotros dejemos la palabra de Dios, para servir a las mesas. Buscad, pues, hermanos, de entre vosotros a siete varones de buen testimonio, llenos del Espíritu Santo y de sabiduría, a quienes encarguemos de este trabajo. Y nosotros persistiremos en la oración y en el ministerio de la palabra. Agradó la propuesta a toda la multitud; y eligieron a Esteban, varón lleno de fe y del Espíritu Santo, a Felipe, a Prócoro, a Nicanor, a Timón, a Parmenas, y a Nicolás prosélito de Antioquía; a los cuales presentaron ante los apóstoles, quienes, orando, les impusieron las manos”.

Fue una combinación ideal tener hombres **dotados** que asumieran el **oficio**.

También es importante notar que la tarea no era nueva y las personas seleccionadas tampoco eran nuevas. Los apóstoles habían estado haciendo el trabajo y su autoridad venía del Señor, quien los había llamado y les había otorgado dones por medio del Espíritu Santo bajo la supervisión de Su Padre Celestial.

Este nuevo acuerdo tuvo mucho éxito, según fue registrado en Hechos 6:7. *“Y crecía la palabra del Señor, y el número de los discípulos se multiplicaba grandemente en Jerusalén; también muchos de los sacerdotes obedecían a la fe”.*

La acción de apartar a Saulo y a Bernabé para una obra específica, según la indicación del Espíritu Santo, es otro ejemplo clásico de obreros que asumen un oficio. En Hechos 13:2-3 dice: *“Ministrando éstos al Señor, y ayunando, dijo el Espíritu Santo: Apartadme a Bernabé y a Saulo para la obra a que los he llamado. Entonces, habiendo ayunado y orado, les impusieron las manos y los despidieron”.*

Sin embargo, este no fue el inicio de su trabajo. Saulo y Bernabé ya habían trabajado juntos en Antioquía durante todo un año: *“Después fue Bernabé a Tarso para buscar a Saulo; y hallándole, le trajo a Antioquía. Y se congregaron allí todo un año con la iglesia, y enseñaron a mucha gente; y a los discípulos se les llamó cristianos por primera vez en Antioquía”* (Hechos 11:25-26).

Después estuvieron a cargo de la misión de ayuda en Judea y finalmente regresaron a Antioquía desde Jerusalén: *“Entonces los discípulos, cada uno conforme a lo que tenía, determinaron enviar socorro a los hermanos que habitaban en Judea”* (Hechos 11:29).

No fue sino hasta que este ministerio probado tuvo lugar, que Pablo y Bernabé fueron apartados oficialmente en Antioquía para iniciar el primero de los que hoy conocemos como los tres viajes misioneros del apóstol Pablo. Nuevamente hombres dotados asumieron un oficio.

Esta distinción entre don y oficio se observa aún con mayor frecuencia en el Antiguo Testamento. Cuando Dios llamó a Moisés para dirigir a la nación de Israel en su salida de Egipto, también escogió a un asistente capaz, Aarón. Observe el uso dramático del don y el oficio cuando Dios establece una relación de autoridad entre estos dos hermanos: *“Tú hablarás a él, y pondrás en su boca las palabras, y yo estaré con tu boca y con la suya, y os enseñaré lo que hayáis de hacer. Y él hablará por ti al pueblo; él te será a ti en lugar de boca, y tú serás para él en lugar de Dios”* (Éxodo 4:15-16).

En Números 11:17 leemos la promesa que Dios le dio a Moisés cuando éste necesitó ayuda para dirigir al pueblo de Israel en el desierto y Dios le dio la orden de seleccionar setenta ancianos para ayudarlo: *“Y yo descenderé y hablaré allí contigo, y tomaré del espíritu que está en ti, y pondré en ellos; y llevarán contigo la carga del pueblo, y no la llevarás tú solo”*.

A esto se puede agregar la designación de administradores en el Antiguo Testamento, tales como Josué, Gedeón, David y Samuel; y la tradición del liderazgo tanto personal como de oficio se torna aún más clara. Así, ante este trasfondo, todo el tema de los dones espirituales asume un significado aún más rico.

En Romanos 12:4-6 la manera en que los dones se relacionan con los oficios se muestra con especial claridad: *“Porque de la manera que en un cuerpo tenemos muchos miembros, pero no todos los miembros tienen la misma función. Así nosotros, siendo muchos, somos un cuerpo en Cristo, y todos miembros los unos de los otros. De manera que, teniendo diferentes dones, según la gracia que nos es dada, si el de profecía, úsese conforme a la medida de la fe”*.

Estos dones de gracia son especiales para quienes los reciben y son dones especiales dados por Dios. Nuestro entendimiento de Romanos 12:4-6 es que cada persona posee al menos un don y que los dones de Dios operan en relación con la personalidad de cada cristiano – la cual también le ha sido dada por Dios. En este pasaje

se mencionan siete dones personales – profecía, servicio, enseñanza, exhortación, dar, presidir y misericordia. Nuestro enfoque en este estudio se concentra en el don de “el que preside”. Este es el don personal que indica una habilidad administrativa y se conoce como “don de administración”.

Como creyentes cristianos tenemos a nuestra disposición, por medio de Cristo y del Espíritu Santo que habita en nosotros, los atributos personales de Dios Padre. Estas características se mencionan en Gálatas 5:22-23 y son llamadas “el fruto del Espíritu”.

“Mas el fruto del Espíritu es amor, gozo, paz, paciencia, benignidad, bondad, fe, mansedumbre, templanza; contra tales cosas no hay ley”. **Esto no es algo que Dios nos da por completo de una sola vez y en forma terminada.** Por el contrario, cuando nos unimos a Cristo, Él nos da la semilla de cada parte de este conjunto para que la cultivemos y pueda crecer. Estudiaremos esto más adelante, cuando hablemos sobre el desarrollo del don de administración a la luz del fruto del Espíritu, para una administración más efectiva.

El Don de Administración

¿Qué es el don de administración? ¿Debemos poseer este don para poder funcionar como administradores?

Romanos 12:8 dice: *“el que exhorta, en la exhortación; el que reparte, con liberalidad; el que preside, con solicitud; el que hace misericordia, con alegría”.*

Esto no se refiere a un puesto u oficio administrativo, sino a un don administrativo o motivación administrativa. En otras palabras, quien posee este don tiene un enfoque administrativo de las situaciones. Algunos administradores, debido a su propia personalidad, no funcionan bien cuando hay desorden. Están hechos para saber cómo van las cosas, a quién deben reportar, de quiénes son responsables y hacia donde se dirigen. Deben tener un continuo sentido de dirección – esto es lo que significa operar en “modo administrativo” en un sentido personal. Sin embargo, esto no significa que todo el mundo debería aspirar al mismo grado de orden, sensibilidad y planificación a largo plazo. Aprendemos unos de otros y nos complementamos unos a otros en el Cuerpo de Cristo. Por ejemplo, además de los “modelos administrativos”, tenemos lo que se conoce como los “modelos proféticos”, que piensan, predicán y sirven de manera diferente. No obstante, los profetas ciertamente necesitan de los administradores, pues son los administradores los que ayudan a los profetas a mantenerse enfocados, ordenados y apegados al calendario, de modo que su creatividad no se torne en confusión.

Tal vez te preguntes si eres o no del “tipo administrativo”. Es importante reconocer nuestras fortalezas – y debilidades – y comenzar a trabajar para desarrollar esas áreas positivas, eliminando las negativas, con el fin de mejorar nuestra administración. Los administradores no nacen, se hacen. Sin embargo, debemos admitir que algunos tipos de personalidad son más adecuados que otros para las tareas administrativas. Por

ejemplo, los rasgos de carácter y de personalidad de los administradores talentosos indican que éstos tienden a permanecer firmes y determinados, a pesar de la oposición, una vez que han comprobado que un objetivo particular está dentro de la voluntad de Dios. Esto puede ser más fácil para algunos tipos de personalidad que para otros. Aunque todos reconocemos que si cierta decisión es la voluntad de Dios, estamos comprometidos para llevarla a cabo, algunas personas prefieren retroceder, retrasar o postergar la decisión para evitar que la opinión adversa critique su metodología. Se ha dicho que “es solitario en el frente”, donde los líderes deben guiar.

Una Variedad de Servicio

Ciertamente no todos los que administran lo hacen de la misma manera. Y no todos los que son líderes deben poseer específicamente el don de administración. Otros dones también pueden ser efectivos en un puesto administrativo. Una persona puede asumir sus tareas diarias desde la base de su don personal de exhortación. En contraste, otra persona puede insistir en la planificación detallada y la organización paso por paso de cualquier proyecto antes de proceder. Administrativamente, una vez que el proyecto se ha puesto en marcha, hay personas que han de proseguir hacia adelante a pesar de los obstáculos que amenacen con impedir el logro de los objetivos propuestos, tratando de apaciguar las tensiones que surgen en el camino. Mientras que otras personas tienen una fuerte aversión a presionar para cumplir con los plazos y los objetivos establecidos si ello repercute en el orgullo y los sentimientos de sus compañeros de trabajo, por lo que tienden a detener el proyecto hasta que las personas con las que trabajan tengan la motivación para continuar.

Ambos son administradores efectivos, pero hacen las cosas de manera distinta y con una perspectiva diferente de la importancia de los objetivos establecidos, los plazos definidos y el avance o falta de avance del Reino de Dios si los proyectos se realizan o no en su totalidad.

A menudo tenemos roces bajo el liderazgo de otros, pero al revisar las cuarenta características de un administrador talentoso, nos damos cuenta de que algunas de estas cualidades, por su misma naturaleza, tienden a causar fricción. Podemos llegar a ser más comprensivos y tolerantes con otros, a la vez que desarrollamos nuestro propio estilo administrativo. Todas las personas involucradas en la administración activa pueden identificar áreas en las que necesitan trabajar y mejorar mientras continúan sirviendo en esta área.

Sea cual sea nuestra capacidad actual para el servicio, constantemente estamos tratando de aprender más y comprender mejor nuestro don personal, con el fin de conocer y comprender lo que Dios quiere que hagamos y cuál es nuestro lugar en el cuerpo de Cristo. Hay un rol u oficio específico que Dios ha preparado para nosotros y para el cual, a su vez, nos ha preparado.

El Cuerpo de Cristo

Continuamente nos sentimos asombrados ante la complejidad de nuestro cuerpo. Cada órgano es milagroso en sí mismo. Hemos sido diseñados por Dios, el Arquitecto y Constructor por excelencia. Quizás el hecho más fascinante en relación con el cuerpo humano es la interrelación y la acción cooperativa entre todos los órganos que lo conforman. Porque cuando nuestro cuerpo físico está operando correctamente, no hay conflicto ni competencia entre los órganos. Todos operan armoniosamente como una sola unidad.

El plan de Dios para Su Cuerpo, el cuerpo de creyentes, es el mismo que Él diseñó para nuestro cuerpo físico – la misma clase de balance, la misma unidad armoniosa de pensamiento y acción, la misma coordinación mano-ojo. Dios planificó que no hubiese rupturas en Su Cuerpo, así como planificó que no hubiese fallas en nuestro cuerpo físico.

Dios diseñó Su Cuerpo con la misma precisión con que diseñó el nuestro. De modo que, a la vez que Dios equipa a cada creyente con un don personal, también le provee a cada individuo un lugar donde puede funcionar dentro del Cuerpo con ese don.

Estos “lugares” se llaman oficios o funciones. Con el fin de aclarar de qué manera cada uno de nosotros calza dentro de la estructura del Cuerpo de Cristo, vamos a considerar varios de estos oficios. Vamos a estudiarlos desde la perspectiva de una persona que posee el don personal de administración, para ver cómo dicha persona puede abordar esta variedad de oficios. Vamos a tomarlos como “modelos” y, aunque nosotros u otras personas que conocemos no poseemos todos estos dones, vamos a considerarlos como algo a lo cual aspirar.

Pastor

¿Cómo funcionaría una persona con el don de administración como pastor? ¿Qué clase de organización establecería para la iglesia? ¿Dónde estaría su énfasis principal?

Tal pastor probablemente se enfocaría en establecer una organización bien estructurada y capaz de funcionar armoniosamente, cuidando que cada fase y cada departamento sean implementados y funcionen con decencia y orden.

Su enfoque administrativo se haría evidente en todo lo que hace, desde presidir las reuniones oficiales de su junta directiva hasta la forma precisa y ordenada en la que planifica y conduce el servicio de adoración. Si este pastor altamente organizado que posee el don personal de administración no cuenta con las finanzas o el personal necesarios para asegurar que la propiedad de la iglesia esté bien cuidada, y que los edificios y equipos estén en buenas condiciones, y no cuenta con ayuda para cumplir con algunas de las responsabilidades que implica el manejo de una organización de forma tan ordenada, entonces dicho pastor tiene varias opciones:

- (1) Puede experimentar mucha frustración si las cosas no se hacen de manera apropiada y optar por hacerlas él mismo, invirtiendo grandes cantidades de tiempo y energía.
- (2) Puede encontrar la manera de delegar algunas de las tareas, logrando así cumplir con todo lo que se necesita hacer.
- (3) Puede ser incapaz de manejar el problema por un período de tiempo muy prolongado y eventualmente renunciar a su cargo.

Misionero

En nuestra iglesia moderna, la persona que más se acerca a la descripción bíblica de un apóstol – uno “enviado por el Espíritu Santo” – es el misionero. *“Ellos, entonces, enviados por el Espíritu Santo, descendieron a Seleucia, y de allí navegaron a Chipre”* (Hechos 13:4).

Consideremos a esta persona que sirve en el oficio de uno que es enviado, al misionero cuyo don personal es el de administración.

¿Qué clase de organización establecería y administraría esta persona? ¿Dónde enfocaría su atención principalmente? ¿Qué tan bueno sería como apóstol?

¿Qué clase de organización...? En realidad, esta persona primero determinaría la amplitud y el alcance del trabajo a realizar y luego diseñaría un plan eficiente para abarcarlo todo de la manera más efectiva.

Por ejemplo, si la organización misionera se ha propuesto llevar a cabo los proyectos de establecer y dirigir una escuela de capacitación bíblica, alcanzar nuevas áreas con el mensaje del evangelio, y traducir el Nuevo Testamento al lenguaje nativo, entonces este misionero probablemente definirá un calendario, designará obreros, maestros y demás personal necesario para cumplir con todos estos proyectos en el menor tiempo posible.

Con el tiempo la escuela se habrá construido, se habrá ministrado en las nuevas áreas, se habrá aprendido el lenguaje y el Nuevo Testamento habrá sido traducido y publicado. Y, según dice el número 40 de nuestros rasgos de carácter: “Recibe gran satisfacción al ver que todas las piezas de un proyecto encajan y al ver a otros disfrutando el producto terminado”.

Los Que Ayudan

La tercera función que investigaremos es la de los que ayudan. Este oficio poco entendido es de vital necesidad para el cuerpo como un todo. Frecuentemente escuchamos frases como “Hay demasiados caciques y muy pocos indios” o “Hay demasiados generales y muy pocos cabos”.

El clamor general en todas las organizaciones es: “Necesitamos más personas dispuestas a ayudar... ayudar a hacer cualquier cosa que sea necesaria”. Así son las personas que sirven en la función de ayudar.

Si un “ayudante” tuviese el don personal de administración, ¿qué haría y cómo lo haría?

Se cuenta la historia de un hombre de negocios retirado que hizo una lista de las cosas que había que hacer en la propiedad de la iglesia. Reunió a algunos jóvenes de la iglesia dispuestos a ayudar y les delegó algunas tareas. El pasatiempo de este hombre era la jardinería. Él notó que las zonas verdes necesitaban mantenimiento, había que podar los arbustos y varias herramientas necesitaban reparación. Así que, sin presionar, reclutó la ayuda de algunos otros, compró los materiales necesarios y se encargó de todo.

Maestro

Las personas con el don de administración que sirven en el oficio de maestros sin duda producirán estudios y materiales de enseñanza lógicos, bien planificados y organizados. Cada grupo sabría de antemano lo que sigue y esperaría ansiosamente la siguiente lección entusiasta y bien planificada.

Administrador

¿Cómo administra la persona que posee el don de administración? Esta persona procura abogar por, diseñar y establecer una organización que funcione bien. Está muy interesado en los planes, programas, objetivos y logros. Los objetivos y los planes son emocionantes. Los logros son emocionantes. Sin embargo, este administrador no trabaja solo, sino que busca reclutar la ayuda de otros. Se reúne con su equipo para estudiar los proyectos generales que deben realizar – “el panorama general”. Luego planifican la mejor manera de llevar a cabo los proyectos hasta su culminación.

Posibles Desacuerdos

¿Cómo puede un administrador – en la esfera cristiana o secular – anticipar posibles desacuerdos y manejarlos de manera efectiva cuando surgen los problemas? Hay cuatro áreas en las que a menudo se presentan desacuerdos y seis sugerencias de cómo manejarlos.

Dónde Ocurren los Desacuerdos

1. La habilidad de delegar responsabilidades puede ser interpretada como una intención de evadir el trabajo. Con la capacidad de ver “el panorama general” y analizar el alcance de un programa completo, una persona con el don de administración tratará de encontrar manos dispuestas para ayudar con la tarea. Cada líder tiene sólo dos manos, una mente, y un gran número de tareas en las cuales ponerlas a trabajar, y la habilidad de analizar una situación, proyectar objetivos y plazos, y organizar un grupo de personas

2. Al considerar a las personas como recursos, el administrador puede ser acusado de valorar los proyectos como más importantes que las personas. En principio esto no es cierto con respecto a las personas, pues los individuos son altamente valorados. Existe un respeto mutuo. Sin embargo – y esto es importante de entender – una vez que se han establecido los objetivos y se han fijado los plazos, dichos objetivos deben ser alcanzados, a menos que ocurra una emergencia. En ocasiones hay que pasar por alto a la gente más talentosa en un grupo, organización o congregación, y recurrir a una persona con menos habilidades. La clave es **confiabilidad**. Un administrador orientado hacia las tareas busca individuos capaces de cumplir sus responsabilidades y llevarlas a buen término a pesar de cualquier obstáculo.

3. El impulso de ejecutar las tareas con rapidez y prontitud a pesar de los obstáculos puede ser interpretado como falta de sensibilidad hacia las prioridades personales y el agotamiento de los compañeros de trabajo. Esta situación es parecida a la que se menciona en el punto 2. La palabra clave es “rapidez”. Cuando los objetivos han sido establecidos y los proyectos marchan según lo planeado, y de pronto el ritmo empieza a bajar y no se cumplen las tareas en los plazos definidos, en ocasiones se hace necesario que el líder “presione” un poco más de lo que quisiera. Todos debemos tener presente que estamos hablando del programa de Dios, el tiempo de Dios y el avance del Reino de Dios.

En ocasiones los administradores deben tomar decisiones que parecen duras e insensibles, cuando en realidad no tienen tal intención.

4. La habilidad de soportar las reacciones de los demás puede ser interpretada como falta de sensibilidad. En cualquier esfuerzo que se emprenda siempre habrá personas a las que no les guste lo que se está haciendo y la manera como se está haciendo. Si bien es cierto el administrador debe ser sensible a las necesidades y sentimientos de los demás, no debe permitir que el negativismo afecte la tarea que ha sido encomendada por Dios. Siempre habrá personas que critican desde la banca, pero no están dispuestas a ofrecer mejores sugerencias, o a involucrarse y ayudar con las tareas. Simplemente critican. Un administrador capaz anticipa el conflicto y, aunque no lo ignora, no permite que el conflicto y la crítica causen desánimo o impidan el logro de los objetivos.

Cómo Manejar los Conflictos

El conocimiento general en cuanto al manejo de conflictos nos dice:

1. Espérellos. Algunos líderes piensan que lidiar con las diferencias entre las personas no es parte de su trabajo. Sin embargo, tratar con el conflicto y la tensión entre las personas es una de las fases más importantes del ministerio.

2. Aprécíelos. Las diferencias son normales y constituyen un indicador de una iglesia saludable. El conflicto da lugar a la aclaración de propósitos, al intercambio de ideas y a la exposición a una variedad de alternativas para la resolución de conflictos.

3. Entiéndalos. El conflicto puede surgir a raíz de hechos, objetivos, métodos y valores. El área de conflicto debe ser definida antes de que se pueda lograr un entendimiento. Por lo tanto, se debe identificar la causa y el tipo de conflicto. Hay que entender que los conflictos pasan por un proceso de desarrollo que se inicia con la anticipación, pasado luego al conflicto abierto.

4. Anticípelos. Anticipe las diferencias y planifique formas de reconciliar a la gente. Contar con un manual de políticas y procedimientos por escrito puede ser una manera de anticipar diferencias. También es útil establecer con claridad las asignaciones de los distintos comités y definir la responsabilidad y la autoridad de cada comité. Las descripciones de funciones también puede minimizar el conflicto entre los miembros del personal.

5. Admítalos. No ignore el conflicto ni actúe como si no existiera. Tratar de reprimirlo sólo conduce a una manifestación del conflicto en lugares y formas inesperados. Una buena regla a seguir es: Mientras más se reprima el conflicto mayor será la exigencia para el líder, quien finalmente deberá enfrentarlo. Trate de resolver el conflicto lo más pronto posible, empezando por admitir su existencia e implementando inmediatamente las medidas necesarias para lograr una solución.

6. Enfréntelos. Siga el modelo bíblico que se encuentra en Mateo 5:23-24 – *“Por tanto, si traes tu ofrenda al altar, y allí te acuerdas de que tu hermano tiene algo contra ti, deja allí tu ofrenda delante del altar, y anda, reconcíliate primero con tu hermano, y entonces ven y presenta tu ofrenda”*. Si alguien tiene algo contra usted, vaya y reconcíliense con esa persona. Tome la iniciativa y ofrezca sus disculpas si ha cometido un error. Anime a las personas a expresar sus diferencias, a orar, a actuar de forma redentora y a entregar el conflicto a Dios.

Continuamente debemos recordar que no somos responsables por las actitudes y las acciones que otros puedan adoptar con respecto a nuestro trabajo, pero sí somos responsables por nuestra propia mayordomía y productividad. Si permitimos que las opiniones de otros nos paralicen y nos empujen hacia la inactividad, entonces no seremos mejores mayordomos que aquel que enterró su talento porque tenía temor (Mateo 25:25).

Todas estas situaciones potenciales de conflicto representan áreas en las que debemos tener mucho cuidado, de modo que no nos volvamos insensibles a los derechos y necesidades de los demás. Estamos agradecidos por la promesa de Dios de que el Espíritu Santo nos guiará (a todos los administradores cristianos) *“a toda verdad”* (Juan 16:13) si permanecemos en Él (Juan 15:7). Con esta certeza, podemos confiar plenamente en Su habilidad para capacitarnos para guiar y trabajar con sensibilidad con aquellos por cuya administración somos responsables.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 3 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
EL DON DE ADMINISTRACIÓN

1. ¿Cuáles son las dos distintas esferas en la administración?

2. ¿Cuáles eran los dos requisitos que los apóstoles y el pueblo buscaban en los ayudantes especiales?

3. ¿Cuál es la obra que Pablo y Bernabé habían estado haciendo antes de ser apartados como misioneros?

4. ¿Cuál fue la promesa de Dios para Moisés cuando necesitó ayuda para dirigir al pueblo de Israel en el desierto?

5. ¿Cuáles son siete dones personales que se mencionan en Romanos 12:4-6?

6. ¿Qué significa operar en “modo administrativo”?

7. ¿Cuál es otro modelo distinto del “modelo administrativo”?

8. ¿Cuál es el valor de los “modelos administrativos”?

9. ¿Cuáles son cuatro posibles desacuerdos que un administrador debe enfrentar?

10. ¿Cuáles son seis formas de manejar los conflictos?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 4 – GUÍA DE ESTUDIO
LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA EFICACIA
ADMINISTRATIVA

Romanos 12:6-8 – *“De manera que, teniendo diferentes dones, según la gracia que nos es dada, si el de profecía, úsese conforme a la medida de la fe; o si de servicio, en servir; o el que enseña, en la enseñanza; el que exhorta, en la exhortación; el que reparte, con liberalidad; el que preside, con solicitud; el que hace misericordia, con alegría”.*

1 Corintios 12:5 – *“Y hay diversidad de ministerios, pero el Señor es el mismo”.*

Efesios 4:11 – *“Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros”.*

1 Corintios 12:28 – *“Y a unos puso Dios en la iglesia, primeramente apóstoles, luego profetas, lo tercero maestros, luego los que hacen milagros, después los que sanan, los que ayudan, los que administran, los que tienen don de lenguas”.*

La Administración es un Don de Ministerio para el Cuerpo.

Además de dar a cada individuo un don personal, como se indica en Romanos 12:6-8, Dios también ha dado dones ministeriales al Cuerpo de Cristo como un todo. El apóstol Pablo los menciona brevemente en 1 Corintios 12:5 con la afirmación *“Y hay diversidad de ministerios”.*

En este pasaje de las Escrituras la palabra “ministerios” se traduce del término griego *diakonia*, que también se define como funciones u oficios. Estos oficios o funciones son los mencionados en Efesios 4:11 y 1 Corintios 12:28.

Debemos estar seguros y distinguir ahora entre el don personal, el cual determina el enfoque de una persona, o la forma como hace las cosas, y los dones ministeriales dados para edificar el Cuerpo de Cristo. Todo creyente y obrero cristiano ha sido llamado a servir en uno de estos oficios. El don ministerial de administración es una función, oficio o ministerio.

Una de las mejores definiciones de alguien que cumple el oficio de administración describe a esta persona como “un líder con un claro mandato de Dios, reconocido como tal por los ancianos, para guiar, coordinar e integrar los asuntos y la ministración en el cuerpo de creyentes, y para capacitar cristianos calificados para el ministerio de la administración”.

La definición es bíblicamente correcta. Observe que en Hechos 13, mientras el Cuerpo estaba reunido adorando al Señor y ayunando, *“dijo el Espíritu Santo:*

Apartadme a Bernabé y a Saulo para la obra a que los he llamado". Los prerequisites son claros. Estos hombres habían sido llamados previamente por el Señor. Entonces, en respuesta a la voz del Espíritu Santo, los líderes espirituales reconocen ese hecho y apartan a Saulo y a Bernabé para un oficio particular, para desempeñar una función particular en el Cuerpo.

Es importante entender que el llamado a servir en alguno de estos oficios no es un llamado que tiene lugar de forma inmediata, ni siquiera en el caso de personas multitalentosas. El llamado viene a creyentes calificados que han mostrado un nivel satisfactorio de crecimiento y madurez espiritual, conocimiento de las Escrituras y comprensión de las doctrinas básicas de la comunidad de creyentes, de modo que están listos para guiar y equipar a otros en un ministerio particular.

Este es un principio bíblico. El apóstol Pablo, escribiéndole a Timoteo, le instruyó para que seleccionara únicamente a hombres maduros en la Palabra y espiritualmente estables para administrar la iglesia. El hecho a destacar es que la iglesia primitiva no recibió instrucciones de buscar hombres con dones personales, sino hombres llenos del Espíritu Santo y de sabiduría espiritual, hombres que fueran espiritualmente maduros. A tales hombres encargó Dios esta importante responsabilidad del liderazgo administrativo. Pedro dijo que el pueblo al cual Dios acepta es aquél que lo escucha y lo obedece. De modo que la aceptación de Dios hacia los administradores no está determinada por sus dones personales ni por el oficio o funciones a que han sido llamados, sino por su espíritu obediente.

Es verdad que procuramos descubrir cómo ser mejores administradores y desarrollar el don de administración; sin embargo, la administración como don personal de no puede ser nuestra fortaleza. Este también es el plan de Dios. Como se mencionó anteriormente, el Cuerpo de Cristo está compuesto por muchas diferentes partes que cumplen distintas funciones. Para ser lo que Dios quiere que seamos como líderes u obreros, y como organización, no sólo debemos aprender cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, sino que debemos aprender a reconocer estas cualidades en los demás. Y como miembros del Cuerpo de Cristo, debemos entender que cada función es importante. Ninguna función es más ni menos importante que las otras. Hay siete dones personales que se mencionan en Romanos 12:6-8. Vamos a considerar cómo estos dones personales motivan a una persona a abordar y manejar las situaciones administrativas de manera diferente.

El don de profecía. Este don se manifiesta en un profundo deseo de declarar la verdad. Las personas que poseen este don tienen una gran motivación para animar a otros a arrepentirse de su rebelión contra Dios y a entregar su vida a Él. Dios les ha dado habilidades y capacidades especiales para identificar, exponer, definir y aborrecer el mal. Hay momentos y lugares en los que Dios usa personas con esta fortaleza particular en vez de personas con habilidades administrativas.

El don de servicio. Algunas personas sienten que deberían servir en ministerios relacionales, por ejemplo ministerios radiales o de artes gráficas, en vez de estar

trabajando activamente en una iglesia o comunidad cristiana. Estas personas tienen un llamado particular y poseen la característica de cumplir con disposición cualquier tarea que se necesite realizar.

El don de enseñanza. Este es otro don que a menudo se puede observar en las personas que administran. La enseñanza de los principios para vivir una vida práctica de la manera que Dios lo requiere, y de cómo usar ese poder dinámico para cambiar nuestra propia vida, es un ministerio importante para los cristianos recién convertidos.

El don de exhortación. Este don personal se manifiesta en aquellas personas que son “motivadores” o “edificadores”. El término griego traducido como “exhortar” es *parakaleo*, el cual significa “motivar, implorar, apelar, rogar, confortar, animar”. También tiene la connotación de “alimentar”, como cuando se carga una batería. Las personas que poseen este don a menudo escogen palabras que animan, actúan oportunamente para hacer que los demás se sientan bien consigo mismos, y motivan a otros a pesar de sus propias circunstancias. Por lo general son personas entusiastas.

El don de dar. Dentro del Cuerpo de Cristo hay algunas personas que tienen el don de dar. ¿Ha notado que hay personas cuya vida entera es un ejemplo de dar? Son personas que dan su dinero, su tiempo, se dan a sí mismos, dan su simpatía y su afecto. Por otro lado, también vemos personas que se pasan la vida “demandando”. Estas son personas inmaduras y egocéntricas que no han crecido espiritualmente hasta el punto de poder comprender que es “más bienaventurado dar que recibir”. El don de dar no es sólo un don especial impartido a algunos, sino un don que todos deseamos desarrollar conforme crecemos en madurez espiritual en Su Reino.

El don de misericordia. La persona que posee este don tiene la habilidad especial de poder identificarse con aquellos que sufren, así como la capacidad de aliviar el dolor y traer consuelo. Esta persona reacciona ante la gente que actúa de manera insensible e indiferente. Lloro y se conmueve con facilidad. Vemos este ministerio en aquellas personas que tratan de alcanzar a los que sufren, los hambrientos, los pobres, los solitarios, los adictos y los indigentes. La compasión que caracteriza a este don también se manifiesta en los ministerios carcelarios.

Al considerar cada una de estas áreas de “ministerio” quizás podemos ver con más claridad que cada uno de nosotros (administradores o no) posee un don personal, un don de gracia, cuyo uso al servicio del Rey produce gran gozo. De hecho, cada miembro del Cuerpo de Cristo es llamado a servir en una de las áreas de dones ministeriales dentro de su comunidad de creyentes.

Al identificar nuestros dones personales y comenzar a trabajar en nuestro don ministerial, Dios nos bendecirá y nos ayudará a crecer, tanto personal como ministerialmente.

La Administración es un Llamado al Servicio

El llamado al servicio es un llamado para servir a Dios y a los demás. Alguien que dirige o administra el trabajo de otros es un servidor de aquellos a quienes dirige. Una persona no puede guiar a otras a menos que sepa hacia dónde va; sólo así puede decir “Sígueme (como yo sigo a Cristo)”, y entonces mostrar el camino. Y nadie puede mostrar el camino a menos que tenga bien definido en su propia mente hacia dónde va, con qué propósito va, y cómo va a llegar allí. El liderazgo requiere tiempo. También requiere compromiso. Si se quiere que el trabajo, proyecto u organización avance hacia el logro de los objetivos establecidos, la persona que está a la cabeza siempre debe avanzar hacia adelante, marcando la pauta en el servicio mientras dirige a los seguidores.

La idea de “servir” no tiene una connotación negativa, más bien se trata de un servicio gozoso. ¿Cómo podemos aprender a ser líderes y servidores al mismo tiempo?

1. Establezca planes en su vida que le conduzcan a servir. La autoridad y el servicio son dos caras de la misma moneda. Procure mostrar interés y preocupación por otras personas. Una simple “*palabra a su tiempo*” (Proverbios 15:23) puede significar mucho para las personas a las que estamos tratando de guiar.

2. Comience a imitar el servicio de Jesús. Estudie Sus medios y métodos de servicio. Observe Su forma de hablar, Sus expresiones compasivas, Su disponibilidad.

3. Haga un inventario personal periódico. No necesitamos revisar constantemente nuestra temperatura o nuestro pulso para ver si estamos “enfermos”, pero es bueno hacer una “revisión” ocasionalmente para ver si hay áreas en las que estamos débiles y necesitamos mejorar. Por ejemplo, sería bueno meditar en las siguientes preguntas:

- (a) ¿Tengo la suficiente seguridad en mí mismo y en mi relación con Cristo para poder servir a otros en formas positivas sin amenazar mi propia autoestima?
- (b) ¿Estoy verdaderamente comprometido a servir a quienes lidero para que desarrollen su potencial y lo pongan a trabajar?
- (c) ¿Estoy dispuesto a enfrentar las nuevas demandas y disciplinas que me impondrá el servicio?
- (d) ¿Estoy dispuesto a realizar diariamente acciones intencionales en las que tenga que dar de mí mismo y de mi tiempo, que es a menudo el precio que deben pagar las personas que sirven?
- (e) ¿Estoy dispuesto a asumir una actitud de aprender y escuchar para establecer y fortalecer relaciones entre mi persona y la gente a la que sirvo?
- (f) ¿Estoy dispuesto a aceptar como el propósito de Dios que el significado central de mi vida es el servicio?
- (g) ¿Me considero una persona comprometida con el servicio?
- (h) ¿Cuáles acciones definitivas y precisas debería tomar para poder servir de una manera que refleje mejor a Cristo?

Si he de seguir a Cristo – y si, como el apóstol Pablo, ese es mi propósito – entonces he de convertirme en un administrador que se interesa lo suficiente para servir.

La Administración Requiere Toma de Decisiones y Delegación

Toma de Decisiones. De acuerdo con un estudio sobre ejecutivos poco exitosos en más de 200 compañías, la incapacidad de tomar decisiones es una de las principales razones que llevaron a estos administradores al fracaso. Esta “incapacidad de tomar decisiones” es una razón mucho más común para el fracaso administrativo que la falta de conocimiento específico o conocimiento técnico.

A la mayoría de las personas no les gusta tomar decisiones. Por lo general la indecisión es una posición más cómoda. Todos somos conscientes del deseo de postergar las decisiones en la mayoría de las situaciones. Pero pocos estamos totalmente conscientes del grado en que la incapacidad habitual de tomar decisiones interfiere con la realización de todo nuestro potencial y con el logro de nuestros objetivos en la vida. Los psiquiatras han descubierto que cada uno de nosotros se deja llevar por toda clase de mecanismos inconscientes para disimular nuestra falta de decisión. La demora – el simplemente no hacer las cosas – es uno de esos mecanismos. Otros mecanismos son permitir que las circunstancias nos influencien o dejar que alguien más tome las decisiones. Una de las razones por las que es tan difícil tomar decisiones, sean grandes o pequeñas, es que la toma de decisiones involucra el riesgo de equivocarse. El administrador tiene que aceptar el hecho de que no todas las decisiones que tome serán populares y que en ocasiones se equivocará. Se ha dicho muchas veces que la persona que no se equivoca es aquella que no está haciendo nada o que está muerta.

La responsabilidad por las consecuencias de decisiones importantes es una carga pesada para cualquiera. En ocasiones nos engañamos a nosotros mismos cuando tenemos que tomar una decisión y decimos: “Voy a necesitar mucho más tiempo para pensar en esto”, o “hablaremos de esto la próxima vez”, o “no es el momento oportuno para decidir”, etcétera. Hay momentos en los que estas objeciones son razones justificadas para no tomar una decisión. Sin embargo, en la mayoría de los casos son excusas para evadir la toma de decisiones potencialmente desagradables.

Una característica predominante de una buena personalidad administrativa es un sentido de urgencia. Usted no puede ser un administrador decidido – capaz de tomar decisiones importantes que afectan la vida y el destino de un grupo de personas o de una organización – a menos que sea un individuo de convicción personal. Si usted desarrolla sus convicciones, puede convertirse en un administrador que avanza hacia adelante y que toma decisiones.

Muchas de las decisiones más importantes que debe tomar un administrador son una elección entre diferentes conjuntos de valores. ¿Cuál debería tener prioridad sobre los otros y por qué? La siguiente afirmación planteada a un grupo de administradores expresa lo anterior: “Las horas más solitarias de un administrador son las que debe pasar

escogiendo, no entre lo bueno y lo malo, sino entre dos alternativas buenas. Sus momentos más creativos son aquellos en los que logra con éxito integrar valores, unificando ideas distintas para lograr nuevos acuerdos”.

¿Cómo se llega a la mejor decisión posible en una situación específica en un momento dado? Si aplicamos el siguiente método de cinco pasos incluso a las decisiones de menor importancia, aumentará nuestra capacidad para aplicarlo a decisiones de mayor relevancia.

1. Identifique el problema.
2. Escríbalo en el lenguaje más claro posible.
3. Examínelo meticulosamente. Obtenga toda la información que le sea posible.
4. Anote todas las alternativas posibles y a lo que cada alternativa puede conducir.
5. Tome su decisión con base en los hechos examinados por los valores en los que usted cree.

Toda decisión que usted toma es, en última instancia, el resultado de sopesar dos factores: las ventajas versus las desventajas.

Practique el arte de tomar decisiones. Busque desarrollar la oportunidad en la toma de decisiones. Pídale sabiduría a Dios – y sea valiente. Aprender a pensar en una secuencia lógica de pros y contras es parte de la disciplina.

El Arte de Delegar. La segunda razón más común del fracaso administrativo es la incapacidad de delegar responsabilidades. La habilidad de delegar sabia, efectiva y exitosamente es un arte mucho más difícil de lo que se piensa. Sin embargo, cuando se hace correctamente, el delegar responsabilidades puede aumentar significativamente la efectividad del administrador. El líder solitario está limitado en fuerza, habilidad y tiempo, pero estos tres factores se multiplican cuando el líder comparte sus responsabilidades con otras personas.

Al distribuir adecuadamente el trabajo, el administrador cristiano puede encontrar tiempo para cumplir con las tareas más esenciales – guiar, desafiar y promover el crecimiento en sus compañeros de trabajo. Resulta obvio entonces que la delegación de responsabilidades merece una atención seria y continua por parte del administrador. Para la mayoría de las personas el concepto de delegar es fácil de definir, pero difícil de practicar.

Si un administrador siente que los aspectos de toma de decisiones en su trabajo hacen necesario que él asuma la mayoría del trabajo personalmente, podría ser útil tomar el tiempo de analizar qué porción de su trabajo puede ser realizado por otros. Hágase las siguientes cinco preguntas:

1. ¿Hay algo que alguien más puede hacer mejor que usted?

2. ¿Hay algo que otra persona puede hacer en vez de usted (aún si no lo hace tan bien como usted)? Límitese a hablar las cosas en vez de asumir las tareas.
3. ¿Hay algo que alguien más puede hacer a un costo menor que usted?
4. ¿Hay algo que otra persona puede hacer en menor tiempo que usted?
5. ¿Hay algo que puede contribuir a capacitar y desarrollar a alguna persona?

Debemos admitir francamente que en ocasiones la incapacidad de, o la renuencia a delegar se deriva de un problema emocional, no de un problema racional. La incapacidad de delegar probablemente tiene su origen en un factor interno del individuo, y no en un factor ligado a variables externas. Consideremos tres situaciones que a menudo son causantes de la incapacidad de delegar:

1. ¿Tenemos temor de que alguna debilidad personal pueda ser expuesta si delegamos?
2. ¿No tenemos suficiente confianza en la habilidad de otros para hacer el trabajo?
3. ¿Nos preocupa quién va a recibir el crédito si delegamos el trabajo a otros?

Todas estas situaciones son terriblemente destructivas – para nosotros mismos, para la organización y para el Reino de Dios. Necesitamos superar cualquiera de estos impedimentos para delegar que pudiera estar presente en nosotros, y avanzar en la obra del Reino.

Hay varias recomendaciones comprobadas para ayudar a delegar de una manera más sencilla y efectiva.

1. Seleccione las tareas que va a delegar con cuidado y deliberación. Hay una diferencia entre delegar tareas y deshacerse de trabajos desagradables.
2. Escoja a la persona adecuada para el trabajo. Si escoge una persona que no cuenta con la preparación ni las habilidades necesarias para el trabajo asignado, estará creando una situación problemática. No seleccione una persona para ocupar una posición sólo para hacerla sentir bien. Recuerde las cualidades demostradas anteriormente.
3. Motive el entusiasmo hacia el trabajo. Haga sentir a la persona que la tarea que le ha asignado es importante.
4. Construya la confianza a través de la capacitación y la orientación. Provea a la persona a la cual le asigna una tarea todo el conocimiento y orientación necesarios para llevarla a cabo. La forma más provechosa de poner a trabajar el conocimiento es compartirlo. Entonces, conforme el conocimiento compartido comienza a dar sus frutos,

5. Defina las obligaciones con claridad, pero sin rigidez. La comprensión de la tarea por parte del subordinado es de vital importancia. Si la persona no comprende claramente cuál es el rol y la responsabilidad que se le han asignado, no puede llevar a cabo la tarea de forma aceptable.

6. Estimule la independencia y la iniciativa. No obstante, aclare que la libertad de movimiento no implica libertad de la obligación de rendir cuentas.

7. Esté preparado para posibles errores. Cuando se presenten errores, nunca les dé la espalda. Investigue qué salió mal, y más importante aún, por qué. Recuerde, sin embargo, que el énfasis debe ser construir la confianza de la persona, en vez de destruirla.

8. Mantenga un control general. Un error común es entregar completamente la responsabilidad y el control junto con la tarea asignada. Siempre que se delega una responsabilidad a un individuo o comité, se debe dar seguimiento y evaluar el progreso en el cumplimiento de la misma. Delegar no es abandonar la responsabilidad. El seguimiento asegura que lo que fue delegado se realice.

Una palabra clave en el proceso de delegar es confiar. Cuando usted delega, le confía por completo el asunto a la otra persona, junto con la autoridad suficiente para tomar las decisiones necesarias. Un administrador comparó su día de trabajo con un banco de tiempo. “Cuando delego” – dijo – “hago un depósito de minutos, para poder hacer un retiro posterior de horas”. Esta es la recompensa invaluable que se obtiene de una delegación efectiva.

La Administración es un Proceso de Planificación

Efesios 1:9-10 – “...dándonos a conocer el misterio de su voluntad, según su beneplácito, el cual se había propuesto en sí mismo, de reunir todas las cosas en Cristo, en la dispensación del cumplimiento de los tiempos, así las que están en los cielos, como las que están en la tierra”.

Proverbios 16:3 – “Encomienda a Jehová tus obras, y tus pensamientos serán afirmados”.

Proverbios 16:9 – “El corazón del hombre piensa su camino; mas Jehová endereza sus pasos”.

Jeremías 29:11 – “Porque yo sé los pensamientos que tengo acerca de vosotros, dice Jehová, pensamientos de paz, y no de mal, para daros el fin que esperáis”.

Isaías 14:24 – *“Jehová de los ejércitos juró diciendo: Ciertamente se hará de la manera que lo he pensado, y será confirmado como lo he determinado”.*

En administración hay muchas formas diferentes de exponer nuestros planes. Sin importar cuál método utilicemos, lo importante es asegurar que nuestros planes sean expuestos y tenerlos continuamente presentes. Asegúrese de que los individuos o comités que toman parte en dichos planes comprendan con exactitud cuál es su rol y cómo deben llevarlo a cabo.

Además, necesitamos entender que la planificación es un proceso continuo. Se inicia antes de la “acción” y continúa a lo largo de la ejecución del proyecto. Es útil pensar en la planificación como acción, evaluación y re-planificación. En las organizaciones cristianas, el objetivo y la fuerza motivacional más poderosa consiste en dar gloria a Jesucristo. Como comunidad de creyentes, compartimos objetivos, valores, intereses y actitudes. Tenemos objetivos comunes.

Nuestros comités, los cuales son representativos de nuestras congregaciones, trabajan con objetivos, prioridades y planificación. Es importante descubrir cómo transformar estos comités en comunidades, lo que evitará el agotamiento de los obreros y aumentará la motivación en nuestra organización.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 4 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA EFICACIA
ADMINISTRATIVA

1. ¿Cuáles dones ha dado Dios además de los dones personales?

2. ¿Cuáles son los significados del término griego *diakonia*?

3. ¿Cuál es la distinción entre el don personal y el don ministerial?

4. ¿Cuáles son cuatro cosas que hace un líder que cumple el oficio de administración?

5. ¿En qué consiste el llamado de Dios al servicio?

6. ¿Qué debe un líder definir bien en su propia mente?

7. ¿Cuáles son tres cosas que podemos hacer para aprender a ser líderes y servidores al mismo tiempo?

8. ¿Cuáles son las dos razones más comunes del fracaso administrativo?

9. ¿En qué consiste el método de cinco pasos para la toma de decisiones?

10. ¿Qué significa la expresión “Hago un depósito de minutos, para poder hacer un retiro posterior de horas”?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 5 – GUÍA DE ESTUDIO

MIRANDO A LA GENTE

Concluimos nuestra última lección con el pensamiento de que “la administración es un proceso de planificación”. Hay una conocida valla publicitaria que dice **“Planifique con Anticipación”**, pero no hay suficiente espacio en el rótulo para todas las letras. La razón por la que este anuncio nos parece gracioso es porque refleja lo que sucede realmente en nuestra vida personal y en nuestras organizaciones.

La capacidad de una organización de definir claramente sus objetivos y motivar a su gente hacia el logro de los mismos es una clave para la eficacia organizacional. Es importante ver los objetivos de la organización como un interés primordial. ¿Cuál es la diferencia entre propósitos, objetivos y prioridades? ¿Cómo evaluamos nuestros objetivos? ¿Cuáles son nuestros conceptos de planificación? Necesitamos ver la organización como un vehículo a través del cual Dios opera y entonces imaginar la organización – la Iglesia de nuestro Señor Jesucristo, o cualquier otra organización en la que estemos involucrados – como una entidad que fluye, cambia y se renueva, aún si se conforma a los modelos bíblicos.

Como organización cristiana, todo lo que hacemos y cada objetivo que establecemos debe estar relacionado con el propósito supremo de dar gloria a Dios. Debemos creer que existimos para el propósito de establecer el Reino de Dios a través del testimonio del poder salvador de Cristo, a través del servicio a los demás, la adoración, el cuidado de los nuevos cristianos y la proclamación del mensaje del evangelio.

Somos diferentes de las organizaciones seculares porque:

1. Creemos que somos parte de lo que Dios está haciendo en el mundo. Somos parte del propósito supremo de Dios, y procuramos encontrar la estrategia de Dios para el mundo y ser parte de dicha estrategia.

2. Somos una organización compuesta por personas que tienen una relación especial unos con otros. En muchos aspectos nos consideramos como una “familia”. Tenemos objetivos y propósitos comunes, los cuales nos ayudan a establecer nuestras prioridades, aunque provengamos de muchas culturas distintas.

3. En razón de nuestra sumisión a Dios, tenemos un conjunto de valores y prioridades basados en la Biblia. Podemos tener algunas diferencias, pero operamos de una manera que refleja el amor, la justicia, la misericordia, la rectitud, la perseverancia y paciencia de los imperativos bíblicos.

4. Tenemos la seguridad de que el propósito supremo por el cual trabajamos un día será recompensado.

Además, tenemos algunos presupuestos básicos que afectan la forma en que percibimos la administración.

1. Creemos que Dios tiene un plan supremo para cada uno de nosotros. Dios se interesa por nuestra organización al igual que por cada uno de nosotros individualmente. Creemos que Él tiene un plan para nuestra pequeña organización dentro de la obra de Su Reino.

2. Creemos que el Espíritu Santo opera a través de cada miembro de nuestro equipo administrativo, dando entendimiento de la voluntad de Dios. Estamos motivados por objetivos comunes, aunque en ocasiones tenemos ideas diferentes acerca de cómo alcanzar dichos objetivos.

3. Los objetivos se desarrollan a lo interno de nuestra propia organización. Conforme Dios revela Su plan para nosotros, se van aclarando nuestros propósitos, objetivos y prioridades.

4. Objetivos claros y comunicables conducen a planes claros. Cuando nuestros objetivos generales están bien planteados y son, por ende, fáciles de comunicar, conducen a objetivos específicos y metas claros, los cuales constituyen los planes de la organización. Estos planes expresan la declaración de fe de la organización, en términos de lo que creemos que Dios quiere que ésta haga y llegue a ser en el futuro.

5. Hay muchas diferentes formas funcionales que Dios puede usar para hacer cumplir Su voluntad. Existen y existirán diferentes estilos de liderazgo, métodos de administración y formas de organización. No hay una “mejor manera” que funcione por igual para todas las organizaciones, aunque probablemente hay una “mejor manera” para una organización en particular en un momento particular de su historia.

Las organizaciones, al igual que los individuos, tienden a tener ciclos de crecimiento. Este ciclo se inicia cuando el grupo reconoce un propósito u objetivo común y decide que se debe hacer algo al respecto.

Propósito: Algo se tiene que hacer.

Establecimiento de Objetivos: ¿Qué vamos a hacer?

Una vez que estos dos puntos se han definido, el próximo paso es:

Planificación. ¿Cómo vamos a lograr estos objetivos? Pensamos en esto, hablamos sobre esto, hacemos lluvia de ideas. Entonces, es tiempo para la **acción**. Es posible que sea necesario hacer varias cosas antes de implementar los esfuerzos para lograr el objetivo – sesiones de capacitación, identificar posibles áreas problemáticas, estimar los costos, reclutar personas, entre otras.

En medio de la acción administrativa surge una necesidad de **corrección**, o re-evaluación. Pocas veces las cosas suceden de la manera como fueron imaginadas. Hay que reconocer que cuando los planes y/o acciones no nos están ayudando a alcanzar los objetivos, es necesario hacer cambios o establecer nuevos planes. En realidad, esta acción correctiva sucede todo el tiempo. Quizás la cooperación prometida no se materializa o surge un malentendido. De esto se trata la administración – manejar estas situaciones.

Antes de que la organización pueda avanzar hacia el logro de sus objetivos, debe pasar por una **evaluación**. Este proceso es probablemente el paso más importante en la vida y crecimiento de cualquier organización. El proceso de establecer objetivos basados en propósitos va de la mano con el proceso de evaluación. A su vez, la planificación y la corrección también van de la mano. Cuando hablamos de tomar acciones correctivas, estamos hablando de planificar, de hacer nuevos planes que nos ayuden a lograr nuestros objetivos.

A veces los proyectos fracasan – o se complican. Esto sucede por varias razones:

1. Puede ser que se establecieron objetivos demasiado altos – o, por el contrario, que se establecieron objetivos demasiado limitados.

2. Quizás no se dedicó suficiente tiempo para establecer las prioridades. Quizás había demasiadas cosas buenas que hacer. Quizás la organización no supo definir cuáles eran las más importantes y, en consecuencia, los recursos y la energía de los trabajadores se dispararon al tratar de abarcar muchas cosas a la vez.

3. La planificación puede haber sido inadecuada o limitada. No basta con pensar que “algún día voy a...”; esto se puede convertir en una fantasía que nunca llega a realizarse. A fin de que los objetivos sean realistas, debe haber una manera de lograrlos. Debemos planificar. No es cuestión de decidir si planificamos o no. El no hacer planes es un plan en sí. Es cuestión de decidir si impactaremos el futuro con propósito o por casualidad.

4. En ocasiones el fracaso ocurre por seguir obstinadamente un plan que no está funcionando. Cuando esto ocurre, los planes nos están controlando en vez de ser nosotros quienes controlamos los planes.

5. Puede haber una ausencia de recursos adecuados para llevar a cabo los planes. Debe existir un balance entre el deseo de ver que algo se realice y la fiel convicción de que se contará con las personas necesarias para apoyar el proyecto. Esto sucede con frecuencia cuando nuestros objetivos no han sido priorizados.

Quienes administran tienen la responsabilidad de decidir qué es lo que Dios quiere que la organización sea y lo que Él quiere que haga. Tienen, por lo tanto, la responsabilidad de planificar.

Hemos estado hablando acerca de propósitos y objetivos. Veamos cuál es la diferencia entre ellos.

Propósito. Un propósito es algo que anhelamos o algo a lo que aspiramos. No siempre es medible, pero sí es una clara dirección en la cual deseamos avanzar (por ejemplo, ser un buen cristiano, o ayudar a otros a crecer en su vida espiritual). Los propósitos establecen una dirección para nuestra vida individual y para la vida a nivel grupal. Sin embargo, necesitamos dar contenido a estos propósitos, definir lo que creemos que sucederá si nos movemos en una dirección dada – cuál será el resultado. Naturalmente, esto nos lleva a la necesidad de definir declaraciones de propósito específicas y medibles, a las cuales llamamos “objetivos”.

Objetivo. Un objetivo es, en primer lugar, una imagen del futuro. Los objetivos son eventos futuros – no lo que ha sucedido en el pasado. Esta imagen del futuro es en realidad una declaración de fe. Cuando establecemos objetivos, creemos que éstos son prácticos y factibles. Un objetivo es un evento futuro del cual podemos medir el progreso hacia su realización.

Algunas personas temen establecer objetivos. Quizás tienen temor al fracaso, o temen usurpar el lugar del Espíritu Santo en la definición de planes y objetivos. Sin embargo, sabemos que aunque Dios está completamente al mando, nosotros somos totalmente responsables por el mundo. ¡Estamos haciendo la obra del Espíritu Santo!

Tener objetivos es un incentivo poderoso para nuestros trabajadores:

1. Los objetivos dan un sentido de dirección y propósito.
2. Los objetivos nos dan el poder para vivir en el presente.
3. Los objetivos promueven el entusiasmo y una vida organizacional fuerte.
4. Los objetivos nos ayudan a operar de manera más efectiva.
5. Los objetivos nos ayudan a evaluar nuestro progreso.
6. Los objetivos nos obligan a planificar con anticipación.
7. Los objetivos nos ayudan a comunicarnos dentro de la organización.
8. Los objetivos dan a la gente un claro entendimiento de lo que se espera.
9. Los objetivos ayudan a evitar los conflictos innecesarios y la duplicación de esfuerzos.
10. Los objetivos quitan el énfasis de la actividad y lo colocan en el resultado.

Hemos señalado por qué los objetivos son poderosos en una organización. Una cosa es definir o redactar un objetivo; otra muy distinta es llevarlo a cabo. Las organizaciones dependen de que los individuos trabajen en conjunto. Antes de que un objetivo pueda ser operativo y puesto en efecto, debe tener algunas características adicionales:

1. Un objetivo debe tener relación con los propósitos de la organización.
2. Se debe creer que el objetivo puede ser alcanzado.
3. Un objetivo debe tener un plazo en el cual debe ser alcanzado.
4. Un objetivo debe ser medible.
5. Un objetivo necesita estar respaldado por un plan.
6. Un objetivo debe ser atribuido a alguien. (El asunto de todos es el asunto de nadie).
7. Un objetivo debe ser respaldado por los recursos necesarios.

Principios para el Establecimiento de Objetivos

1. Límitese a los objetivos principales. No distorsione el futuro al plantear objetivos para un futuro tan lejano que no parezcan reales para los participantes.
2. Asigne objetivos específicos a algunas personas, haciéndolas responsables de su cumplimiento. Asegure que las personas entiendan los objetivos asignados y luego déles seguimiento.
3. Mantenga el proceso para establecer objetivos sencillo y flexible.
4. Tome en cuenta a las personas a la hora de establecer y asignar los objetivos organizacionales. Asigne responsabilidades a personas calificadas y dispuestas.
5. Provea orientación que ayude a los individuos a establecer objetivos realistas para sí mismos. El fracaso desmotiva.
6. No establezca objetivos en el vacío. Dé participación a otros. De esta manera compartirá no sólo el mérito, ¡sino también la culpa!

Prioridades

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

¿Qué es una prioridad? Consideremos primero nuestras prioridades espirituales. Éstas pueden ser agrupadas en tres categorías principales. Necesitamos considerar la importancia de cada una.

1. Conocer a Dios.

2. Desarrollar nuestro carácter.

3. Ministran a otros.

Establecer objetivos de corto y largo plazo con base en estas prioridades eternas puede ayudarnos a construir un legado de oro, plata y piedras preciosas. Puede darnos un sentido de la necesidad de redimir el tiempo diariamente.

Estableciendo Prioridades

1. ¿Qué debería caracterizar mi vida si quiero disfrutar de la bendición de Dios? Mateo 5:1-12.
2. ¿Qué posee el mayor valor? Mateo 6:25-33.
3. ¿Cuáles son las dos actividades más importantes en la vida? Mateo 22:34-40.
4. ¿De qué manera mi vida podría ser desviada hacia muchas buenas actividades, descuidando las mejores? Lucas 10:38-42.
5. ¿Qué significa perseverar en Él? ¿Cómo puedo perseverar en Su amor? Juan 15:1-17.
6. ¿De qué manera el concentrarme en agradar a Dios da dirección a todos mis esfuerzos? 1 Corintios 9:24-27.
7. ¿Cuáles prioridades enfatizaba Pablo? 2 Corintios 8:5-7.
8. ¿Cuál debe ser el enfoque de mi vida? Filipenses 1:20-21; 3:10-14.
9. ¿Cómo puede el pecado engañarme, confundir mis prioridades y distraer mi atención? Hebreos 12:1-3.

Antes de poder establecer prioridades en nuestra organización, debemos mirar y considerar nuestras propias prioridades personales. Necesitamos considerar cómo priorizamos nuestra propia vida. Hay varias ideas muy buenas para priorizar nuestro propio horario. No todos los planes funcionan para todas las personas, por lo que estas ideas se presentan solamente como sugerencias:

1. Quizás el siguiente ejercicio sea de utilidad en el área de la rutina. Tome una hoja de papel, haga tres columnas y nómbrelas de la siguiente manera: Alta Prioridad, Prioridad Media y Baja Prioridad. Al dorso de la hoja anote todo lo que tiene que hacer en una determinada semana. Sea específico. Luego, coloque cada tarea o actividad en la columna apropiada. Finalmente, ordene las actividades dentro de cada columna en orden de prioridad.

2. Manejando la rutina:

- a. Procure cumplir con cada tarea pequeña de la manera más completa posible antes de comenzar con otra.
- b. Delege las tareas que no requieren de su conocimiento o destrezas particulares.
- c. Establezca un ritmo para la rutina para la semana – ciertas cosas se hacen en ciertos días de la semana. La rutina es un asunto de economía.

3. Ideas de Organización:

- a. Archive todo lo que no sea de uso diario – direcciones, números telefónicos, documentos importantes, catálogos, cartas, estudios bíblicos, notas de sermones, entre otras cosas. Saber dónde encontrar las cosas ahorra tiempo.
- b. Utilice un cuaderno que pueda llevar con usted a todas partes. Incluya en él un calendario de citas, una lista semanal de cosas por hacer, el presupuesto mensual, metas, peticiones de oración, notas de sus devocionales y cualquier otra cosa que sea parte importante de su estilo de vida. Quizás quiera incluir una sección para anotar ideas, pensamientos, versículos bíblicos y citas de algo que leyó y le pareció útil o interesante.

Estas ideas le ayudarán a enfocarse en las prioridades y así redimir el tiempo. Pero recuerde la importancia de la flexibilidad. Dios está en control y en ocasiones Él tiene un plan mejor.

Planificar en oración y establecer objetivos a un año plazo, a un mes plazo, y metas para la semana, nos ayudará a vivir muchos de nuestros días de una manera confiada y deliberada. Sin embargo, es nuestro tiempo diario con Dios lo que nos dará una seguridad constante.

En Habacuc 2:1 leemos: *“Sobre mi guarda estaré, y sobre la fortaleza afirmaré el pie, y velaré para ver lo que se me dirá”*.

Ahora volvamos a la organización. Hay muchas preguntas relacionadas con las prioridades: considerando todos los posibles ministerios en los que podríamos

involucrarnos, ¿cuál es el propósito que Dios desea para nuestra organización? Una vez que estamos involucrados en un ministerio, nos vemos ante la necesidad de escoger entre distintos objetivos. Entonces, de todas las cosas que podríamos hacer para llevar a cabo el ministerio, ¿cuáles nos parecen más importantes ahora? ¿Cuáles deberíamos posponer? ¿Cuáles debemos abandonar? También podemos pensar en las prioridades en términos de fidelidad. ¿Cuál es la prioridad más alta en nuestra vida? ¿Cómo nos mantenemos en la senda correcta?

Debemos entender que no podemos ministrar a todo el mundo. ¿A quiénes queremos ministrar?

No podemos hacerlo todo. ¿Qué debemos hacer primero?

No podemos ser todo. ¿Cuál es el rol más importante que debemos cumplir en este momento?

Puesto que las necesidades y las situaciones cambian, debemos plantearnos estas preguntas una y otra vez. El ciclo continúa. Vamos a enfrentar nuevos problemas y a recibir información nueva acerca del mundo en el cual estamos ministrando. Por lo tanto, necesitamos revisar nuestras prioridades continuamente.

Pareciera que continuamente estamos tratando de balancear (1) nuestro compromiso con Cristo, (2) nuestro compromiso con el Cuerpo de Cristo y (3) nuestro compromiso con la obra de Cristo.

Es en el manejo de estos compromisos donde entra en juego nuestro objetivo de transformar los comités en comunidades. En una organización, el término comunidad se refiere a objetivos, valores, intereses y actitudes compartidos. Las comunidades son comités de personas que se interesan unas por otras y se edifican mutuamente, mientras realizan un trabajo importante. Si no tenemos esta relación de comunidad, el trabajo de la Junta Directiva, la congregación y los comités, en el desarrollo e implementación de planes y objetivos y en el establecimiento de prioridades, limitará y estorbará la interacción e implementación.

Al considerar el compromiso y la mejor manera de implementar todas las facetas de la operación, nos enfrentamos con dos perspectivas distintas en cuanto a la forma como se perciben y se resuelven los problemas. A pesar de las diferencias culturales, aún se mantienen estos dos puntos de vista tradicionales, quizás con un matiz un poco diferente. Estas dos perspectivas ven la congregación como institucional y relacional.

Los que adoptan la perspectiva institucional tienden a fijar su atención en el poder formal y la estructura organizacional. Las cuestiones concernientes al poder y la autoridad surgen rápidamente. ¿Quién está a cargo de qué? ¿Cuáles son las decisiones clave que hay que tomar? ¿Quién toma estas decisiones? Esta perspectiva enfoca su atención en la junta directiva, el pastor o pastores y el personal, los comités que están sujetos a la junta directiva, y las personas que están activas en los programas.

Dos preguntas clave se plantean con respecto a las personas: “¿Podemos hacer que se involucren a ayudar con el programa?” y “¿Están participando suficientes personas en el programa?” La tarea es establecer el programa y ponerlo en marcha, y hacer que la gente participe en él.

Por lo general las personas que comparten el punto de vista institucional pertenecen a un grupo de mayor edad – alrededor de 50 a 55 años y mayores. Estas personas se enfocan en el deber, la responsabilidad y la obligación. La institución satisface su necesidad de sentirse importantes a través de la oportunidad de tomar decisiones y plantear opiniones.

En contraste con lo anterior, el grupo que comparte la perspectiva relacional está compuesto por personas más jóvenes, las cuales se enfocan en las relaciones y las conexiones interpersonales que existen en el grupo. “¿Cuál es el nivel y la profundidad de las relaciones personales?” “¿Dónde están las redes?” “¿Quién habla o se relaciona regularmente con quién?” “¿Tienen las personas un sentido de pertenencia y cercanía?” “¿Nuestros trabajadores se preocupan unos por otros?” “¿Sienten nuestros visitantes que son bien atendidos?” El grupo que apoya el punto de vista relacional es muy diferente. Moldeados por los años sesenta, están menos orientados hacia el concepto de deber y responsabilidad y se enfocan más en la necesidad de significado, propósito y realización. Utilizan expresiones como “descubrir y usar mis dones” y “convertirme en lo que Dios planeó para mí”. No son menos virtuosos o dedicados que el grupo institucional, simplemente responden a la vida de manera diferente. Los conceptos de lealtad y deber simplemente no son motivadores poderosos para ellos. Se involucran profundamente en la vida de la organización, pero no siempre de la misma manera que lo hace el grupo institucional. La gente relacional tiende a valorar la importancia de las relaciones significativas que ayudan a mantener unidos a individuos y familias – experimentar amor, construir una comunidad, desarrollar y mantener una cercanía y un cuidado mutuo, encontrarle sentido a la vida, hacer una diferencia en la vida de un grupo pequeño de personas. Por esta razón, con frecuencia estas personas no ven la participación en las estructuras y programas formales de la organización como algo esencial para ellos.

El desafío administrativo es utilizar las fortalezas de cada uno de los grupos, tanto el institucional como el relacional, y prevenir los peligros que podrían presentarse en la organización. El grupo relacional puede tener toda clase de buenos sentimientos, pero en muchos casos muestra muy poco interés en el servicio o el ministerio – están tan absortos en sus asuntos personales que nunca tratan de alcanzar a los perdidos o necesitados. Por otra parte, es importante cuidar que las personas del grupo institucional no se agoten, se “cansen de hacer el bien”, se desgasten o se desilusionen, y que en algunos casos tiren la toalla por completo porque sienten que nadie se preocupa y que nadie está ayudando, así que ¿por qué debería hacerlo yo?

Las personas relacionales que participan en grupos pequeños rara vez se involucran “espontáneamente” en misiones o en un servicio cristiano serio. Si han estado reuniéndose por semanas, disfrutando de un excelente compañerismo, aprendiendo a

conocerse y amarse unos a otros, y de repente alguien dice: “deberíamos servir a Cristo y entregarnos en servicio a los demás”, esto no sucederá fácilmente.

La idea de ministerio como uno de los objetivos de los grupos pequeños debe ser planteada explícitamente desde el principio. Cuando los líderes están capacitados, el compromiso de encontrar formas de servir o ministrar a otros es evidente. Los grupos pequeños cobran vida propia cuando las personas empiezan a tener un sentido de pertenencia y de posesión. Esto es normal. Una vez que el grupo se ha formado, se empieza a construir la confianza y la cohesión entre sus miembros como resultado de sus interacciones continuas durante un período de tiempo. Cuando observamos la gran cantidad de grupos pequeños que operan desde de nuestra organización, nos damos cuenta de que la necesidad, y el desafío, es incorporar estos grupos al cuerpo principal, y a la vez hacerlos sentir que son un grupo especial y que tienen parte en las decisiones que se toman.

En la próxima lección discutiremos las fortalezas y las debilidades de los grupos pequeños, y cómo hacer uso del potencial de los grupos pequeños, tanto de aquellos que existen actualmente como de los que se han de establecer en el futuro.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 5 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
MIRANDO A LA GENTE

1. ¿Cuál es una clave para la eficacia organizacional?

2. Como organización cristiana, ¿con qué propósito deberían ser establecidos nuestros objetivos?

3. ¿Cuáles son cinco presupuestos básicos que afectan la forma en que percibimos la administración?

4. ¿Cuál es la diferencia entre un propósito y un objetivo?

5. ¿Cuáles son dos razones por las que las personas tienen temor de establecer objetivos?

6. ¿Cuáles son tres prioridades espirituales personales?

7. ¿Cuáles son los tres compromisos prioritarios para la organización?

8. En una organización, ¿cuál es la definición del término “comunidad”?

9. En una congregación, ¿cuáles son las dos perspectivas distintas en cuanto a la forma como se perciben y se resuelven los problemas?

10. ¿Cuáles son los peligros relacionados con los grupos institucional y relacional?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 6 – GUÍA DE ESTUDIO DE REUNIONES A MINISTERIOS

Al concluir la lección anterior hablamos acerca de dos tipos diferentes de personas dentro de la iglesia, los llamados institucionales y los llamados relacionales. El buen liderazgo consiste en utilizar y sacar provecho de las fortalezas de ambos tipos de personas en la misión de la iglesia. Y un buen liderazgo es de lo que se trata la administración.

La definición de la Administración Eclesiástica con Propósito es:

La Administración Eclesiástica con Propósito es la participación de la iglesia en el descubrimiento de su naturaleza y misión, y en el avance coherente y comprensivo hacia la provisión de experiencias que le permitan a la iglesia utilizar todos sus recursos y personal en el cumplimiento de su misión de dar a conocer el amor de Dios por toda la humanidad.

Esta definición de la administración eclesiástica contiene tres elementos distintos que deben ser claramente identificados antes de que podamos determinar cómo encajan “todas las personas” en la operación de la organización. Con la expresión “todas las personas” nos referimos a la Junta Directiva, la congregación, los comités y los administradores.

1. La preocupación abrumadora de la administración eclesiástica es el cumplimiento del propósito de la iglesia, “permitir que la iglesia sea la iglesia”. Es obvio que el concepto de iglesia que tenga el administrador va a determinar los objetivos que procurará alcanzar, así como los métodos que considerará aceptables para el logro de los mismos. Una de las responsabilidades continuas del administrador de la iglesia consiste en cuidarse de no confundir los medios inmediatos con los fines últimos. Anteponer el principio a la conveniencia es la base de la administración eclesiástica con propósito.

2. Esta definición de la administración eclesiástica es comprehensiva, pues plantea que a la tarea administrativa le concierne cada aspecto de la vida de la iglesia, y procura coordinar cada experiencia hacia un propósito unificado. La administración no puede estar limitada a los aspectos organizacionales, promocionales y de programación de la vida de la iglesia. La adoración, la predicación y el cuidado pastoral, así como las demás experiencias dentro de la iglesia, deben ser vistas como partes interrelacionadas de un todo. Cada parte debe ser vista en relación con su contribución a la misión de la iglesia. Por otra parte, ninguna actividad debería verse como un fin en sí misma, sino que cada actividad debe ser una avenida para ministrar a las necesidades de las personas.

3. Esta definición involucra a toda la congregación en las responsabilidades administrativas. La administración no es responsabilidad únicamente del pastor y de unos pocos miembros. Toda la congregación debe entender la naturaleza y la misión de la iglesia, y todos los miembros deben involucrarse, individual y colectivamente, en la tarea de dar a conocer el amor de Dios, de modo que la congregación pueda cumplir su misión.

La naturaleza de la iglesia es tal, que cualquier enfoque válido de la administración eclesiástica debe descansar en principios centrados en Dios y orientados hacia las personas. Estar centrado en Dios es reconocer a Dios como la fuente y la vida de la misión de la iglesia. Estar orientado hacia las personas es reconocer que “*de tal manera amó Dios al mundo*” que envió a su propio hijo para dar a conocer su amor por toda la humanidad. Por lo tanto, la iglesia no es primordialmente un concepto o una institución, sino un ministerio hacia las personas. Nunca se debe confundir el estar orientados hacia las personas con el estar centrados en las personas, lo cual consiste en hacer de los deseos (y aún los caprichos) de las personas la norma para la administración. La administración eclesiástica (la administración del cuerpo de creyentes que adoran juntos) sólo puede ser fiel y efectiva cuando es llevada a cabo con la perspectiva correcta de un ministerio centrado en Dios y orientado hacia las personas.

1. La Administración Eclesiástica con Propósito Debe Estar Centrada en Dios.

Puesto que la iglesia es de Dios, hay ciertas características que deben ser aceptadas y no pueden ser cambiadas por el voto congregacional ni por un pronunciamiento de la Junta Directiva.

a. La iglesia existe para agradar a Dios y no a los hombres. Esto significa que el estándar o criterio para juzgar cualquier empresa como “exitosa” se eleva a un plano más alto. Los sermones que complacen y deleitan a los oyentes, pero que nunca hacen una declaración profética o denunciante, no son aprobados a los ojos de Dios. Para la administración centrada en Dios es más importante el hecho de que suceda algo que relacione vitalmente a las personas con Dios, o las fortalezca espiritualmente, que el hecho de tener grandes cifras de asistencia o programas ejecutados a la perfección por los comités.

b. El estudio cuidadoso de las Escrituras es esencial en el enfoque centrado en Dios de la administración eclesiástica. Una de las principales preocupaciones del administrador será guiar a la iglesia hacia un claro entendimiento de la fe cristiana. Los medios para lograr esto pueden variar, pero probablemente incluirán alguna combinación de un estudio serio de las Escrituras, predicación vital desde el pulpito, un fuerte énfasis en la educación cristiana, clases especiales de estudio bíblico, grupos de oración y compañerismo, cuidado pastoral y oportunidades bien escogidas para testificar y servir. La preocupación por un claro entendimiento de la fe y por experimentar un compromiso vital para con dicha fe está constantemente en el corazón de una iglesia centrada en Dios.

c. El establecimiento de una relación personal vital con Dios es esencial. La fe cristiana implica mucho más que tener un entendimiento intelectual de la naturaleza de Dios. También implica un compromiso personal con Dios y la aceptación personal de Cristo como Señor y Salvador. Si la administración eclesiástica ha de estar centrada en Dios, entonces este requisito es indispensable. La iglesia tratará de establecer y enriquecer un compromiso personal significativo con Cristo a través de distintos medios – la preocupación por una adoración vital, tanto pública como privada; grupos pequeños de estudio bíblico; consejería y cuidado pastoral continuos; oportunidades bien escogidas para el servicio; y experiencias de alcance misionero y evangelístico. El compromiso cristiano debe ser significativo. El compromiso cristiano debe ser visto como una experiencia continua que tiene un principio pero no un final.

d. Las misiones y el evangelismo son considerados como el cumplimiento del propósito de la iglesia. La razón y el significado de la Encarnación y de la existencia de la iglesia se encuentran en el amor de Dios por toda la humanidad y en Su deseo de buscar y salvar a los perdidos. Las Escrituras son muy claras en cuanto a que la iglesia no ha sido llamada a ser un grupo de “santos” enclaustrados y alejados del mundo, sino a ser una comunidad de personas que marchen a servir al mundo. Por lo tanto, el administrador no debe concebir su rol como el de servir a la institución, sino el de capacitar y guiar al grupo para servir a la comunidad y el mundo. Las misiones y el evangelismo involucran el testimonio laico y están ligados a la naturaleza misma del evangelio y la misión de la iglesia. La administración eclesiástica centrada en Dios procura involucrar a toda la congregación en la comprensión y la participación en esta misión. La importancia de la responsabilidad del testimonio laico es fundamental, por medio de cada creyente que da testimonio diariamente, con su propia vida, en su trabajo y sus relaciones sociales; igualmente importante es el testimonio de una mayordomía personal en el área financiera.

2. La Administración Eclesiástica Debe Estar Orientada hacia las Personas.

Lo primero que se debe decir acerca de la iglesia es que es de Dios; lo segundo que hay que reconocer es que es para los hombres. El propósito de Dios es que Su obra sea llevada a cabo en y a través de las personas. La importancia de los distintos aspectos de la vida de la iglesia proviene de la contribución que cada uno de ellos hace para ayudar a las personas a comprender y aceptar el amor de Dios. En un enfoque administrativo orientado hacia las personas, es imperativo que las personas sean la preocupación central del grupo. Lo que les sucede (o no les sucede) a las personas en la vida de la iglesia es de suma importancia. El significado de la administración orientada hacia las personas se puede entender mejor si se considera lo siguiente:

a. Los programas y las actividades deben mantenerse en su perspectiva correcta. Este principio deja muy claro que los programas existen para servir a las personas y no las personas para servir a los programas. Lo que les sucede a las personas es más importante que lo que ocurre con los programas. El activismo no es la respuesta para el crecimiento y el desarrollo espiritual.

b. Un enfoque orientado hacia las personas enfatiza la importancia de relaciones personales como un medio de comunicar el evangelio. Las personas son los medios más efectivos para comunicar amor, y el administrador debe procurar enlistar y capacitar a todos en la iglesia para convertirse en una comunidad que ministra a su propia cultura y comunidad. La sociedad debe ser alcanzada, no por la institución, sino por las personas, a través de su vida “secular”, social y profesional, que es donde realmente se toman las decisiones que cambian el mundo.

c. Este concepto recalca la importancia del cuidado pastoral y las relaciones interpersonales en la vida de la iglesia. No sólo es importante que quienes ministran demuestren el amor y la fe cristianos; también debe haber un entendimiento de la congregación y la comunidad. Es importante conocer a las personas tal como son en realidad, la clase de mundo en el que viven y el tipo de lenguaje que entienden. A través de estos medios es posible determinar el grado de madurez o inmadurez religiosa de las personas de la congregación, y esto a su vez guía las decisiones sobre los temas para los sermones y estudios bíblicos. Sin embargo, en este punto es necesaria una firme palabra de advertencia contra cualquier referencia desde el púlpito a cualquier conversación personal o situación relativa a experiencias y confidencias reveladas gracias al contacto personal.

Otra aplicación práctica de este principio es que los obreros cristianos deberían recibir una preparación adecuada. Esta preparación debe incluir una adecuada comprensión del evangelio cristiano, seguridad en los fundamentos doctrinales, un claro conocimiento de las dinámicas de la personalidad, y un auto-conocimiento, por parte de cada obrero, de sus propias fortalezas y debilidades personales. Sin capacitación es imposible llevar a cabo una administración orientada hacia las personas.

d. Hay que estar alerta ante las oportunidades de redención en las reuniones grupales. El administrador debe estar continuamente alerta a lo que está sucediendo (o lo que no está sucediendo) en la vida de las personas que asisten a las distintas reuniones de la comunidad. ¿Estos contactos interpersonales los están fortaleciendo como personas y están profundizando su fe? ¿Hay una experiencia de redención y crecimiento que los desafíe a vivir una nueva vida, conforme participan en los encuentros cara a cara de los programas de la vida de la iglesia?

Al transformar los comités en comunidades se está haciendo un esfuerzo para desarrollar y mantener un trabajo de equipo efectivo. Un equipo se puede definir como dos o más personas que avanzan juntas por una senda de interacción hacia un objetivo común. Dos o más personas trabajando en un mismo proyecto no son un equipo a menos que se comuniquen entre sí. Si no están enfocados en un objetivo común, no son un equipo. El trabajo en equipo es necesario porque el equipo ayuda a las personas a lograr más de lo que podrían trabajando individualmente. Un equipo les permite a las personas usar sus dones, habilidades y talentos de manera más efectiva. Todas las personas tienen fortalezas y debilidades, y las debilidades de una persona tienden a disminuir la efectividad de sus fortalezas. Sin embargo, en un equipo la debilidad de una persona puede ser la fortaleza de otra.

Estudios realizados sobre grupos pequeños (comités, grupos de estudio bíblico) han demostrado una y otra vez que a menos que las personas estén seriamente involucradas en el establecimiento de los objetivos del grupo, tendrán escasa (o ninguna) motivación para alcanzar dichos objetivos. La gente suele comprometerse más con algo que ellos mismos han escogido. Todo grupo, desde el momento que es establecido, necesita estar convencido de que la misión es parte del discipulado, y que la responsabilidad es suya. Cuando la misión es impuesta al grupo, las personas tienden a llevarla a cabo de manera mediocre, simplemente por cumplir; la mayoría de las veces ni siquiera la llevan a cabo. Por el contrario, si la misión se construye en la vida de los nuevos creyentes, grupos y ministerios, es más probable que las personas respondan.

Bíblicamente, Dios ha llamado a cada creyente a ser un obrero en Su comunidad, en algún área o lugar. Nosotros, en la congregación, debemos estar trabajando para la comunidad o procurando vivir como cristianos. Esos son los dos tipos de personas en una congregación. La comunidad es un regalo de Dios y una responsabilidad humana ejercida a través de la gracia y el poder de Dios. La comunidad universal de la fe toma forma concreta en las congregaciones locales, las cuales son llamadas a compartir la vida juntos, en formas que den testimonio del amor y la misericordia de Dios.

Para transformar “comités” en comunidades hay varios pasos importantes que se deben realizar:

Decidiendo Quien Sirve. El primer paso para transformar un comité en una comunidad es decidir quién ha de servir en el comité o junta. Este proceso debería iniciar con oración, pidiéndole a Dios que provea los “obreros” necesarios. En muchos grupos aquí es donde empiezan los problemas, porque si se elige o se nombra a las personas equivocadas, la misión y el ministerio pueden verse frustrados. Las personas no deben ser nominadas o elegidas porque “necesitan algo que los ayude a sentirse involucrados”, porque “son personas muy inteligentes”, porque “son personas muy poderosas y hay que tenerlas contentas”, o porque dan mucho dinero y deberían estar en la junta. Todas estas son razones equivocadas para nombrar personas en puestos de liderazgo.

Los pasajes del Nuevo Testamento que se refieren al liderazgo de la iglesia hablan de buscar ciertos dones y cualidades, tales como sabiduría y administración, una reputación piadosa, una familia fuerte, un corazón para la hospitalidad, un espíritu de servicio – personas “*llenas de fe y del Espíritu Santo*” (Hechos 6:5). Estas cualidades importan más que la posición y la riqueza.

Vida y Ministerio. Un puesto de responsabilidad dentro de la organización debería confiarse a una persona en respuesta a su caminar con el Señor y al ministerio que ha demostrado previamente. Las características de la vida de las personas, su fe en Dios, su vida familiar, sus características espirituales, todos estos son factores cruciales que deben ser considerados a la hora de nombrar personas en puestos de responsabilidad.

Dones. Las personas deberían ser nombradas o invitadas a servir con base en los dones espirituales que Dios les ha dado. Estos dones son dados por Dios para el bien

común, para edificar la comunidad. Debemos hacer coincidir los dones de una persona con la función o comité en el cual se le está pidiendo que sirva. Por ejemplo, no se debería nombrar en una posición formal de liderazgo a una persona que no haya servido anteriormente en algún ministerio y demostrado que tiene lo que se necesita para ser efectivo en el servicio a la congregación. No se debería nombrar a alguien que no esté activamente involucrado en alguno de los ministerios de la congregación. El liderazgo nuevo debería emerger de la vida de la iglesia. El liderazgo no es el área en la cual se invita a las personas a servir por primera vez. Este es un principio bíblico.

En su programa de capacitación para el Manejo de Proyectos, dirigido a organizaciones empresariales, Chuck Tryon presenta las características del buen liderazgo, necesarias para dirigir las organizaciones humanas. Aunque pocos de nosotros escogeríamos un estilo de liderazgo basado en modelos teóricos, hay características específicas que determinan cuán efectivo será nuestro liderazgo. Éstas son: **(1) Compasión, (2) Valor, (3) Sabiduría, (4) Conocimiento, (5) Lealtad, (6) Disciplina y (7) Integridad.** Nuestra relación con nuestros subordinados será moldeada por nuestra conducta personal en cada una de estas áreas.

Compasión. Un líder efectivo debe reconocer y mostrar empatía ante las injusticias y problemas que afectan a los obreros. La compasión sincera no se limita a unas cuantas palabras de aliento, sino que emprende acciones que ayuden a aliviar la situación.

Valor. La resolución de conflictos puede requerir que el administrador confronte el origen de la dificultad. Un buen líder debe tener el valor de confrontar los problemas y reconocer cuando es el momento de mantenerse firme.

Sabiduría. Muchas de las situaciones que afectan la motivación y el logro de los objetivos están políticamente orientadas y requieren respuestas bien pensadas. Un líder efectivo debe tener la habilidad de discernir la verdadera causa de los problemas y tener la sabiduría para saber qué hacer.

Conocimiento. Para que los líderes puedan ganar y mantener el respeto de quienes los siguen, deben mostrar un compromiso continuo de expandir su base de conocimiento. El conocimiento es la habilidad de aplicar un conjunto de hechos conocidos con sentido común para abordar una situación específica.

Lealtad. Para que los seguidores se comprometan con una tarea, plan u organización, deben estar convencidos de que el líder los tratará de manera justa y los apoyará en situaciones difíciles. **La lealtad viaja mejor en una calle de doble vía.**

Disciplina. La disciplina consiste en la escogencia de una dirección por parte del líder y entonces, en... **¡APEGARSE A DICHA DECISIÓN!** Si el líder espera que los obreros actúen de una manera específica, él debe guiarlos a través de su propio ejemplo. El compromiso de los obreros con un programa o enfoque específico difícilmente sobrepasará el nivel de compromiso del líder con dicho programa o enfoque.

Integridad. La integridad es la efectiva combinación de compasión, valor, sabiduría, conocimiento, lealtad y disciplina en un código de conducta absolutamente consistente. La integridad es lo que le permite al líder alcanzar su resultado más deseado... **¡SEGUDORES!**

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 6 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
DE REUNIONES A MINISTERIOS

1. ¿A qué se refiere la expresión “todas las personas”?

2. ¿Cuál es la preocupación abrumadora de la administración eclesiástica?

3. ¿Cómo deben ser vistos todos los programas de la iglesia?

4. ¿Quiénes están involucrados en las responsabilidades administrativas?

5. ¿Qué significa estar “centrado en Dios” y “orientado hacia las personas”?

6. ¿Cuáles son algunas formas en las que el administrador involucra a la iglesia en el entendimiento de la Fe Cristiana?

7. ¿Qué es considerado como el cumplimiento del propósito de la iglesia?

8. ¿Cuál es la definición de “equipo”?

9. ¿Cuáles son las características específicas que determinan cuán efectivo es el liderazgo?

10. ¿Cuál de las características es una combinación de todas las demás?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 7 – GUÍA DE ESTUDIO

LA NATURALEZA Y MISIÓN DE LA IGLESIA

La administración y la organización son tareas que los líderes empresariales y los líderes de grupos enfrentan hoy en día. La necesidad de líderes altamente calificados y bien capacitados en las organizaciones cristianas, sean de índole secular o religiosa, está emergiendo como un tema de discusión frecuente a nivel de toda la comunidad cristiana. Los líderes y administradores necesitan ser personas cada vez mejor preparadas para administrar de manera efectiva las organizaciones que Dios ha levantado para llevar a cabo Su obra. Muchas organizaciones cristianas que adoptaron la filosofía de administración del mundo se han dado cuenta de que usar una filosofía administrativa diametralmente opuesta a los principios bíblicos simplemente no funciona. El objetivo del líder cristiano es servir a aquellos que están a su cargo, ayudando a los obreros a alcanzar su máximo nivel de efectividad. Mientras más alto una persona escala en la organización, más debe servir.

La administración ha sido definida como “hacer el trabajo por medio de otros”; y según el enfoque bíblico de la administración, ésta puede ser definida como “atender las necesidades de las personas mientras trabajan para llevar a cabo sus tareas”. Si la organización cristiana ha de cumplir con las tareas para las cuales Dios la ha levantado, su liderazgo debe aplicar los principios de administración señalados en la Palabra de Dios, en vez de adoptar aquellos que el mundo secular promueve y practica. Esto significa que debemos dirigir nuestra atención a la Palabra de Dios para encontrar las respuestas concernientes a la manera como debemos administrar Su obra.

¿Qué es una organización? ¿Cómo llega a existir? ¿Cómo deberíamos considerarla? Empecemos con las bases de la naturaleza y misión de la iglesia y después veamos si podemos identificar los elementos de una organización. Diferentes grupos cristianos alrededor del mundo han sostenido puntos de vista opuestos acerca de cómo debe ser la organización de iglesia; sin embargo, hay cuatro ingredientes clave que conducen al éxito organizacional. Estos son: (1) compromiso para trabajar en un objetivo; (2) unidad entre la gente; (3) un sistema de comunicación efectivo; y (4) la determinación de hacer la voluntad de Dios. Las organizaciones tienen que ver con las personas. Una “organización” tiene lugar siempre que dos o más personas se ponen de acuerdo para llevar a cabo una tarea en conjunto. Esto se puede hacer sobre la base de algún precedente o principio bien establecido. O también, dos o más individuos pueden unirse sin tener una idea clara de qué quieren lograr o cómo van a hacerlo. Puede ser que no tengan nada más que la percepción de una necesidad, la cual ellos creen que debe ser atendida. Esta necesidad puede ser de los individuos o del mundo que los rodea. Además de los cuatro ingredientes clave que conducen al éxito organizacional, hay cinco características que describen a una organización:

(1) Las organizaciones se inician con personas e involucran personas. Podemos organizar la estructura y otras “cosas”, pero organizar a las personas es un asunto especial.

(2) Las organizaciones por lo general están delimitadas en el tiempo. Tienen un principio y un fin en la historia. Las buenas organizaciones, basadas en los principios y procedimientos correctos, sobreviven mientras que otras fracasan.

(3) Las organizaciones se establecen alrededor de un propósito. Sea cual sea el propósito, debe haber un claro entendimiento del por qué se está creando la organización, para que ésta pueda llegar a existir. Las organizaciones se establecen para lograr algo.

(4) Las organizaciones tienden a ser complejas. Mientras más grande es una organización, más compleja tiende a ser, y son las relaciones humanas las responsables de tal complejidad. Cada vez que un individuo se integra a la organización, el número de relaciones posibles aumenta dramáticamente. Una estructura firme y una consistencia absoluta son requisitos que no deben ser obviados.

(5) Las organizaciones existen en medio de un sistema más grande. Las organizaciones siempre están relacionadas con, o influenciadas por, su entorno o cultura. Es muy fácil olvidar que las organizaciones cristianas, como grupo, forman parte del Cuerpo de Cristo en general, y que *“...ni el ojo puede decir a la mano: No te necesito...”* (1 Corintios 12:21).

Hay muchas formas diferentes de describir una organización. La mayoría de nosotros estamos familiarizados con el esquema organizacional tradicional de cuadros y líneas. A este tipo de organización se le conoce como Organización de Estructura Jerárquica, compuesta por personas que ocupan distintas posiciones.

El otro tipo de estructura organizacional se conoce como estructura de Entorno Facilitador. Esta estructura parece representar de manera más adecuada a un grupo útil. Cuando hablamos de nuestro entorno, nos referimos a todas las cosas que nos rodean. Cuando ese entorno es bueno, contribuye a hacer que las personas sean más efectivas.

La organización de tipo Entorno Facilitador no es estructurada. Más bien, sus límites están apenas definidos, de manera muy general, por los propósitos y los objetivos de la organización. Esta definición se refiere a: (1) limitaciones geográficas; (2) la comunidad dentro de cual tendrá lugar la obra del ministerio; (3) la clase de actividades que se van a llevar a cabo; (4) lo que no se va a hacer; y (5) los cambios que la organización está tratando de impulsar. Se concluye que mientras más claros sean los propósitos y los objetivos, mayor será la probabilidad de que la organización tenga una imagen comprensiva de dónde ha estado, dónde está ahora y hacia dónde va.

Personas capaces y motivadas. Dentro de estos límites de propósitos y objetivos, una organización efectiva necesita un cierto número de elementos. El primero de ellos consiste en personas capaces y motivadas. La organización que tiene claros sus propósitos y objetivos tiende a atraer personas que ya están motivadas. Y por supuesto, también es cierto que las personas que están en desacuerdo con los propósitos y los objetivos propuestos no se sentirán motivadas a unirse a la organización – ¡lo cual está bien!

En un libro sobre iglesias conservadoras crecientes, el autor señala que aquellas iglesias que tienen las reglas (o normas) más estrictas parecen ser las que más están creciendo. La conclusión a la que llega el autor es que si se pasan suficientes personas a través de un colador, eventualmente se atraparán a todas aquellas que están en el borde y que piensan de un modo muy semejante. Cuando una organización tiene muy claros sus propósitos y objetivos, tiende a atraer personas con propósitos y objetivos similares, y a repeler a aquellos que no están de acuerdo con tales fines. Por esta razón es de especial importancia para la iglesia local (o grupo) contar con propósitos y objetivos bien definidos. Si los propósitos y objetivos de una iglesia local son confusos, encontrará entre su gente una perspectiva muy general y difusa de lo que la iglesia debería ser y hacer.

Pero una organización exitosa necesita más que gente motivada. Necesita gente con capacidades adecuadas. Si las personas no están lo suficientemente capacitadas para llevar a cabo la tarea que se les ha asignado, no hace gran diferencia en realidad cuán motivadas estén o cuán bien dirigidas sean. Por lo tanto, si las personas no poseen las capacidades necesarias, se debe desarrollar un programa de capacitación viable dentro del grupo para asegurar que los obreros estén bien capacitados y equipados para llevar a cabo la tarea asignada.

Recursos adecuados. Además de personas capaces y motivadas, una organización necesita recursos adecuados para llevar a cabo la tarea y para atender las necesidades personales de los individuos involucrados. Estos recursos pueden incluir dinero, edificios, equipo, instalaciones, entre otros.

Comunicación. Una buena comunicación es el pegamento que mantiene todas las piezas unidas y en su lugar. Es necesario que los individuos dentro de la organización sepan lo que los demás están haciendo, y que sean capaces de comunicar los cambios que tendrán lugar y de mantenerse informados unos a otros, y al mundo exterior, de la dirección en la que piensan ir.

Estructura. Es necesario contar con algún tipo de estructura, es decir, una definición de las relaciones que existen entre las personas y una designación de roles. Si una organización está compuesta por personas capaces y motivadas que saben lo que la organización está tratando de lograr y cómo hacerlo; y si estas personas cuentan con los recursos adecuados para llevar a cabo la tarea asignada; y si existe una buena comunicación entre ellos; entonces es altamente probable que, efectivamente, logran llevar a cabo su tarea. Para poder hacer esto, se asignarán diferentes roles dentro de la organización. Emergerá una estructura. En este sentido, la “estructura” es la manera en que describimos las relaciones. Desafortunadamente, tales descripciones pocas veces encierran todos los distintos aspectos que constituyen una organización. Con frecuencia se descuidan aspectos tales como la responsabilidad de cada persona, la autoridad dada a distintos individuos, la relación entre las diversas tareas, las relaciones personales entre los individuos y las líneas de comunicación necesarias para llevar a cabo la tarea.

En toda organización es necesario plantear algunas preguntas: (1) ¿Tenemos propósitos y objetivos claros? (2) ¿Están las personas que conforman la organización motivadas hacia dichos propósitos y objetivos? Y ¿tienen las destrezas necesarias para realizarlos? (3) ¿Contamos con los recursos adecuados para trabajar hacia el cumplimiento de nuestros objetivos? ¿Tenemos los fondos, energías, instalaciones y edificios necesarios para hacer lo que estamos tratando de hacer con las personas con las que contamos para lograrlo? (4) ¿Tenemos un sistema que permite que la buena comunicación fluya entre los distintos miembros de la organización? ¿Estamos organizados de tal modo que podemos decir dónde hemos estado, dónde estamos ahora y hacia dónde vamos? (5) ¿Están todos estos elementos integrados en una estructura que realmente hace de éste un entorno facilitador? En otras palabras, ¿refleja realmente la estructura los propósitos y objetivos establecidos, el tipo de personas que componen el personal, los diferentes recursos que están siendo utilizados y el sistema de comunicación necesario para hacer lo que Dios quiere que hagamos?

Las organizaciones son dinámicas. Continuamente cambian y se mueven con la historia. Toda organización es impactada por una tensión que proviene de cuatro direcciones. Estas cuatro áreas, o cuadrantes, son: Historia, compromisos, situación y objetivos.

La primera área de impacto es la Historia. Las organizaciones son hijas de lo que ha sucedido en el pasado. Las tareas que han logrado realizar en el pasado tienen gran influencia sobre las acciones presentes y futuras de la organización. ¿De dónde venimos? ¿Cuáles son los propósitos y objetivos que hemos establecido? ¿Qué tan bien hemos logrado mantener el balance de nuestras intenciones?

Al mismo tiempo, la organización es impactada por sus Compromisos. Sus compromisos pueden estar conformados por asuntos tan diversos como la hipoteca del edificio, declaraciones hechas a su personal o a su membresía, o la dedicación a un cierto estilo de operación. Estos compromisos pueden tener efectos positivos y negativos.

La situación o circunstancias presentes en las que se encuentra la organización tienden a empujarla en otra dirección. La situación presente no sólo está constituida por la ubicación geográfica de la organización, sino también por las capacidades y la filosofía de los trabajadores, los recursos actuales disponibles para la organización y una amplia variedad de otras circunstancias.

Debería existir una fuerte relación entre la historia de la organización y sus objetivos. La organización que no tiene objetivos fuertes tiende a quedar atrapada entre sus compromisos y su situación presente y a ser arrastrada hacia su pasado. Los objetivos son conceptos del futuro que mantienen a la organización en un balance creativo. La ausencia o la ignorancia de alguna de estas dimensiones conduce a un desequilibrio en la organización.

Al considerar la organización como un “Entorno Facilitador” impactado por la historia, compromisos, estructura y objetivos de la organización, quizás podamos

descubrir una nueva manera de pensar acerca de las organizaciones. En vez de pensar en ellas como hechos dados, necesitamos verlas como reflejos de una necesidad, cuyas dimensiones cambian con el tiempo. Si entendemos las organizaciones como definidas por sus propósitos y objetivos (en vez de verlas como realidades dentro de las cuales ciertas necesidades son atendidas) podemos dejar de lado muchas de nuestras ideas tradicionales acerca de las organizaciones. Y entonces podemos avanzar hacia un nuevo entendimiento de lo que Dios desea que seamos o hagamos. Al relacionarnos unos con otros por un propósito común, podemos entender qué clase de organización quiere Dios que construyamos.

¿Qué clase de organización quiere Dios que construyamos? La naturaleza y misión de la iglesia, tal como fue dispuesta por Dios, se puede resumir bajo tres encabezados: (1) La Iglesia es la Comunidad Escogida de Dios. Este es el concepto central del Antiguo Testamento. (2) La Iglesia es el Cuerpo de Cristo. Este es el concepto más comprehensivo y significativo del Nuevo Testamento. (3) La Iglesia es una Comunidad de Amor Redentor. Esta es una misión común a ambos conceptos.

1. La Iglesia es la Comunidad Escogida de Dios. El concepto de la Iglesia como la comunidad escogida de Dios involucra tres ideas básicas: (1) La Iglesia es de Dios. (2) Fue escogida con el propósito de dar a conocer el amor de Dios. (3) Desde sus inicios, la Iglesia ha sido una comunidad de personas, el pueblo de Dios. La Iglesia no es el resultado de la decisión o la planificación del ser humano; no es simplemente otra institución humana; es de Dios. La Iglesia existe porque Dios dispuso que existiera. La Iglesia tiene su origen en el Antiguo Testamento, cuando Dios llamó a Israel como Su pueblo escogido. Israel no fue llamado a un lugar especial de privilegio, como sus profetas constantemente le recordaban; más bien, Israel fue llamado a una responsabilidad especial.

“Ahora, pues, si diereis oído a mi voz, y guardareis mi pacto, vosotros seréis mi especial tesoro sobre todos los pueblos; porque mía es toda la tierra. Y vosotros me seréis un reino de sacerdotes, y gente santa. Estas son las palabras que dirás a los hijos de Israel” (Éxodo 19:5-6).

La elección de Israel requería en primer lugar su obediencia a Dios para guardar el pacto. El requisito de la obediencia siempre se impone a todos aquellos que son llamados por Dios. Además, la elección de Israel tenía un propósito. Israel sería un reino de sacerdotes a través del cual el amor de Dios por “toda la tierra” sería dado a conocer. Así como los Levitas fueron apartados como un linaje de sacerdotes dentro de Israel, de igual manera la nación entera sería apartada como un sacerdocio para todo el mundo. Israel fue escogido como instrumento del amor de Dios. Israel no entendió ni obedeció el llamado de Dios, pero nunca dudó que había sido escogido por Dios. Nunca olvidó los poderosos acontecimientos del éxodo, la experiencia en el desierto, la promulgación de la ley en el monte Sinaí, la posesión de la tierra prometida y el establecimiento del reino. De modo claro y consistente Israel vio la mano de Dios a lo largo de su historia, y se apegó persistentemente al concepto de que era el pueblo escogido de Dios, aunque con frecuencia malinterpretó el significado de dicha elección. Y aunque en muchas ocasiones

Israel tornó las bendiciones de Dios en maldiciones, nunca se quedó sin un profeta que le recordara su pacto con Dios y su misión divina – hombres tales como Oseas y Jeremías.

Definitivamente existe una conexión estrecha e inquebrantable entre este concepto de Israel como comunidad escogida de Dios en el Antiguo Testamento y la comisión dada a la comunidad cristiana en el Nuevo Testamento.

La Iglesia es el “pueblo escogido de Dios”, iniciado por Dios y escogido con un propósito. Ese propósito es dar a conocer el amor de Dios, y esta tarea divina le corresponde a todos los miembros de la comunidad cristiana.

2. La Iglesia es el Cuerpo de Cristo. El Nuevo Testamento utiliza muchas imágenes para describir a la Iglesia, de las cuales la más importante es la de “el Cuerpo de Cristo”.

a. La Iglesia es el cuerpo de Cristo. Cristo es la cabeza de la Iglesia. La naturaleza de la Iglesia Cristiana ha sido determinada por Cristo, que es la cabeza, y por Su evangelio, el cual la Iglesia ha sido llamada a proclamar.

b. La unidad de la Iglesia como Cuerpo. Pablo hace alusión al cuerpo, con sus muchas partes y sus diversas funciones, no para llamar la atención sobre la diversidad que existe dentro del cuerpo, sino para enfatizar la unidad del mismo. Pablo insiste en que la Iglesia es una entidad compuesta por los creyentes, unidos al aceptar a Cristo como Cabeza, pero diversificados en las distintas formas en las que le sirven. Los diversos dones son comparados con las distintas partes interdependientes que conforman el cuerpo.

c. La Iglesia es una continuación del ministerio de Cristo. Referirse a la Iglesia como el Cuerpo de Cristo también implica que es el cuerpo a través del cual el Espíritu del Cristo vivo continúa trabajando. Es importante reconocer la necesidad de una estructura institucional organizada, sin la cual la Iglesia no podría funcionar, y a la vez recordar que la estructura institucional no es un fin en sí misma, y que ningún tipo de estructura en particular se puede considerar como la forma perfecta de organización de la Iglesia en el Nuevo Testamento. Ha sido difícil para la Iglesia mantener la perspectiva en relación con la importancia del aspecto organizacional e institucional de su vida. Sin algún grado de estructura institucional la Iglesia no puede vivir; sin embargo, cuando el bienestar institucional se convierte en la preocupación primordial, la Iglesia traiciona su propósito fundamental, el cual es literalmente hacer la obra de Cristo.

d. La Iglesia es un organismo vivo y no una organización estática. Crece y se desarrolla por medio de la transformación interna. Cuando uno se siente tentado a perder la esperanza en cuanto a la Iglesia, es bueno recordar que al ser el Cuerpo de Cristo, la Iglesia es un organismo vivo que ha recibido el poder para renovarse desde su interior. Desde los tiempos del Antiguo Testamento, con el concepto del “remanente fiel”, pasando por el Nuevo Testamento, con la proclamación del “nuevo pacto” en la sangre de Jesús, y hasta el testimonio de Martín Lutero en tiempos más recientes, Dios ha

3. La Iglesia es una Comunidad de Amor Redentor. A menos que esta verdad sea reconocida, la Iglesia no existe en un sentido real. El Cristianismo no es primordialmente una idea, un credo, una forma de adoración o una institución eclesiástica. El Cristianismo se interesa fundamentalmente en el tema de las relaciones – la relación de Dios con el ser humano, la relación del ser humano con Dios, y las relaciones entre los seres humanos. Estos son asuntos personales que implican dar, comunicar y responder al amor. La preocupación principal de la Iglesia son las personas. El Cristianismo es el amor de Dios que se entrega a sí mismo – como lo vemos en Cristo – expresándose a través de la vida de la Iglesia.

La misión de la Iglesia es proveer la oportunidad y la atmósfera para que el amor de Dios sea experimentado por las personas dentro de la comunidad y para que a través de ellas sea comunicado a todo el mundo. La comunión de los creyentes fortalece la fe de quienes participan de ella. Es una comunión redentora en una comunidad de amor redentor. La fuente de esta comunión es Dios y la relación de cada persona con Dios a través del Espíritu Santo. La comunión no es solamente una relación entre Dios y el ser humano, es también una relación entre todos aquellos que comparten o participan de la comunión con Dios. El vínculo unificador y la fuente de la comunión no es la atracción mutua entre las personas, sino la experiencia en común de la presencia del Cristo vivo en sus vidas.

La administración eclesiástica es el intento de avanzar de modo coherente y comprensivo hacia la realización de los propósitos y objetivos de la Iglesia. Con el fin de lograr este objetivo se requiere que la primera y más fundamental preocupación del administrador sea tener un claro entendimiento de la naturaleza y el propósito de la Iglesia. Como un concepto básico para la comprensión de la naturaleza de la Iglesia, hemos considerado a la Iglesia como la comunidad escogida de Dios, como el Cuerpo de Cristo, y como una comunidad de amor redentor. A través de estos conceptos podemos avanzar hacia la realización de la naturaleza de la Iglesia y hacia el cumplimiento de su misión.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 7 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
LA NATURALEZA Y MISIÓN DE LA IGLESIA

1. ¿Cuál es el objetivo del líder cristiano?

2. ¿Cuál es la definición de administración según el enfoque bíblico, en contraposición al concepto de administración en general?

3. ¿Cuáles son los cuatro ingredientes clave necesarios para desarrollar una organización exitosa?

4. ¿Cuáles son cinco características que describen a una organización?

5. Dentro de los límites de objetivos y propósitos, ¿cuáles son los elementos necesarios para una organización efectiva?

6. ¿Cuáles son las cuatro áreas que impactan a las organizaciones?

7. ¿Cuáles son dos tipos de estructura organizacional y cómo se define cada uno?

8. ¿Cuáles son tres ideas básicas involucradas en el concepto de la Iglesia como la comunidad escogida de Dios?

9. Como pueblo escogido de Dios, ¿cuál era la responsabilidad de Israel en los tiempos del Antiguo Testamento?

10. ¿Cuáles son las relaciones del Cristianismo?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 8 – GUÍA DE ESTUDIO
CONSTRUYENDO UNA BASE ESPIRITUAL A TRAVÉS DE LA
ADORACIÓN Y EL ESTUDIO

Puesto que la administración eclesiástica ha sido definida como la participación de la iglesia en el descubrimiento de su naturaleza y misión, y que su singularidad ha sido identificada con su dimensión teológica de estar centrada en Dios, el primer principio básico que no se puede olvidar o descuidar si se pretende que cualquier iniciativa pueda ser llevada a su fin esperado, es la importancia de construir un fundamento espiritual a través de la adoración y el estudio. Solamente a través de una adoración significativa y un estudio de la fe cristiana puede la iglesia lograr un entendimiento de su naturaleza y misión.

Mientras el administrador de la iglesia no desarrolle una congregación adoradora y una comunidad estudiosa e inquisitiva, profundamente comprometida con Cristo, no puede esperar tener éxito en otros aspectos de la vida de la iglesia. Es decir, no puede tener éxito en guiar a la iglesia hacia el cumplimiento de su misión de dar a conocer el amor de Dios a toda la humanidad. Sin estos elementos vitales de la adoración y el estudio, es posible que una iglesia se convierta en una gran institución moderna con edificios impresionantes, en un sitio popular de reunión los domingos por la mañana y en otros momentos, en un centro comunitario con muchas actividades sociales y de compañerismo – pero no será una auténtica iglesia cristiana. El sentido de dirección de la iglesia, su motivación para la acción, y sus objetivos y estándares, descansan sobre el fundamento de la adoración y el estudio a nivel de toda la comunidad.

Cuando la adoración resulta en un profundo compromiso con Cristo, y cuando el estudio significativo resulta en el entendimiento de la fe cristiana, cada área de la vida de la iglesia se fortalece.

Los administradores son un factor clave para el desarrollo de una iglesia que conoce su misión y sabe cómo cumplirla. Cada pastor asume su responsabilidad por mandato de Cristo y puede cumplirla sólo cuando ve al mundo entero como su ministerio, y el de su congregación. El pastor no es sólo el instructor, sino también el líder de su congregación. No sólo debe velar por sus almas, sino también dirigir sus actividades. Si existen iglesias que no tienen una visión por los perdidos, es porque tienen pastores que no están cumpliendo a cabalidad el mandato de Cristo.

Una cosa es que un ministro defienda y apoye las misiones, el “*Id por todo el mundo*”, y otra muy distinta es que entienda que las misiones son el fin primordial de la iglesia y, por ende, el fin primordial por el cual su congregación existe. En todos los programas de la iglesia, la ignorancia es el origen de la debilidad. Conoce y creerás. Conoce y orarás. Conoce y ayudarás en el frente.

Las misiones son el fin primordial de la iglesia. En este aspecto hay una responsabilidad sagrada y abrumadora que recae sobre el ministro. Las misiones son el

fin primordial de la iglesia. El fin primordial del ministro es guiar a la iglesia en el cumplimiento de esta tarea y equiparla para ello. El fin primordial de la predicación debería ser el de capacitar a la congregación para ayudarla a cumplir su destino. Y el fin primordial de cada ministro a este respecto debería ser el de estar enteramente preparado para esta labor.

Necesitamos ver al mundo en su pecado y su miseria. Necesitamos ver a Cristo en Su muerte amorosa por la humanidad perdida. Y necesitamos ver a la Iglesia – el Cuerpo de Cristo – como el vínculo entre los ambos.

La administración eclesiástica no sólo está centrada en Dios, sino que también está orientada hacia las personas, por lo que la integridad personal del administrador está íntimamente relacionada con el cumplimiento de cada principio administrativo. La naturaleza y la calidad de su relación con sus feligreses es un aspecto de suma importancia en su esfuerzo por comunicar la fe cristiana. En este punto es necesario hacer dos observaciones básicas en cuanto a la comunicación efectiva entre el ministro y los feligreses. Primero, mientras más profundo sea su conocimiento de las personas y mientras más cercana sea su relación pastoral con ellas, más efectivo será al hablar con ellas de modo significativo. Segundo, mientras más personifica el ministro el mensaje de la fe cristiana en sus relaciones, más receptivas estarán las personas a dicho mensaje y a su liderazgo.

Es imperativo que el ministro-administrador tenga una experiencia vital de adoración personal. No sólo debe conocer acerca de Dios, sino que también debe conocer a Dios y tener una relación viva con Él. Si el administrador ha de guiar a la iglesia a un entendimiento creciente de la fe cristiana, requiere de una disciplina de estudio continuo. Sólo un ministro que ha aprendido a ser disciplinado en sus propios hábitos de estudio estará preparado y será capaz de involucrar a toda la iglesia en un estudio serio y continuo de la naturaleza de la fe cristiana.

Si una iglesia ha de afianzarse por medio de la construcción de un fundamento espiritual a través de la adoración y el estudio, este proceso debe empezar con el ministro.

La adoración cristiana debe permanecer como un aspecto central en la vida de la iglesia, porque es una actividad singular y distintiva de la iglesia. Ninguna otra institución en la sociedad se reúne con el propósito primordial de adorar a Dios, revelado en Cristo Jesús. La adoración implica un reconocimiento consciente de una relación vital entre Dios y el individuo. El cristiano no adora para obtener un beneficio para sí mismo, sino para recordarse a sí mismo y testificar a la comunidad que Dios es el Autor de la vida y nosotros somos sus criaturas.

La adoración debe ser una experiencia significativa para toda la iglesia. La adoración nunca debe convertirse en un simple formalismo o en una práctica realizada por costumbre, o peor aún, en una oportunidad para que el ministro “se luzca” atrayendo la atención sobre sí mismo mientras preside el servicio de adoración. El servicio de adoración fácilmente puede volverse rutinario, tanto para el ministro como para la gente.

El ministro debe hacer todo lo que esté a su alcance para propiciar que cada persona tenga una experiencia de adoración significativa. Sin embargo, debe recordar que en la adoración pública son las personas las que adoran. El ministro no puede adorar por ellos. Su función es proveer la forma y seleccionar los materiales para que ellos puedan adorar.

El ministro no puede adorar por su congregación, sin embargo, una planificación cuidadosa del servicio de adoración y la selección de materiales puede hacer mucho para crear condiciones que conduzcan a la adoración.

Hay que seleccionar cuidadosamente las lecturas bíblicas. Muchas de las personas que asisten a la iglesia no leen la Biblia durante la semana y sólo escuchan las Escrituras durante el servicio de adoración.

La preparación cuidadosa de la oración pastoral es tan fundamental como la preparación cuidadosa del sermón. Las oraciones deben ser meditadas cuidadosamente para que sean significativas e inspiradoras.

La música en la iglesia tiene gran importancia. La música debe reflejar el espíritu y las creencias de la iglesia. En ocasiones, la calidad del canto del coro o de la congregación puede ser deficiente o la música seleccionada puede ser inapropiada para la adoración. La congregación puede sentir que no pueden adorar porque no conocen los cantos seleccionados. Puede ser que la dirección de la música sea inadecuada. Basta con esto para sugerir que el ministro, como líder de adoración, debe estar preparado para dar la debida atención al lugar de la música en la adoración, y a la importancia de la selección de materiales y la dirección de la música en la iglesia. Los cantos seleccionados, la música especial y la dirección musical pueden estimular o estorbar la adoración de la congregación.

Los sacramentos deben ser debidamente administrados. En la adoración, la Palabra de Dios llega al hombre a través de los sacramentos con tanta claridad como a través de la predicación de la Palabra. El ministro está en la obligación de administrar los sacramentos de tal manera que las personas puedan adorar por medio de ellos, de la misma manera que lo hacen a través de los canales usuales de adoración. Es importante que las personas conozcan cuál es la creencia de la iglesia con respecto al bautismo y la Cena del Señor. Las personas nuevas y aquellas que quieren ser miembros deben ser instruidas en el significado de los sacramentos.

La dirección del servicio de adoración es tan importante como la planificación del mismo. El líder debe llegar al servicio de adoración preparado en espíritu y habiendo preparado los materiales que utilizará en el servicio. Su vestimenta y su manera de actuar no deben atraer la atención sobre sí mismo. Las corbatas de colores demasiado llamativos, las medias brillantes y los zapatos sin lustrar pueden distraer la atención del adorador de la presencia de Dios y enfocarla en la persona del ministro. Todos los materiales utilizados en el servicio se deben leer previamente en voz alta, hasta que el ministro los entienda lo suficientemente bien para poder comunicar claramente su

significado a la congregación. Todos los detalles técnicos deben ser revisados minuciosamente con anterioridad (las luces, el sistema de sonido, la disponibilidad de himnarios y Biblias, los platos de la ofrenda, entre otros). Aunque estas responsabilidades pueden ser delegadas, el ministro debe cerciorarse de que todos los arreglos estén listos antes del servicio. La manera en la que el ministro dirige el servicio puede contribuir en gran medida a que la congregación tome conciencia de la presencia de Dios. El espíritu de adoración se comunica mejor a través de la persona y el estilo del líder de adoración.

Dado que el ministro no puede adorar por las personas, es imperativo que la congregación crezca en su propio entendimiento de la adoración y en su participación en ella. Una de las preocupaciones del administrador de la iglesia como líder de adoración es cómo mantener en toda la congregación una conciencia profunda y creciente de la necesidad de adorar.

Hay varias formas de desarrollar un concepto amplio de la adoración:

(1) Por medio de la exaltación constante de la necesidad universal de adorar con regularidad. Un servicio de adoración lleno de vida y significado es su mejor testimonio. La preparación cuidadosa de cada servicio se debe combinar con un sermón desafiante para hacer cada servicio tan efectivo como sea humanamente posible. Cuando las personas reciben alimento y renovación espiritual a través de la adoración, volverán a venir, les dirán a sus amigos dónde han encontrado alimento espiritual y los animarán a venir con ellos.

(2) Por medio de un comité de adoración compuesto por laicos. La tarea de engrandecer el entendimiento de la adoración entre la congregación es demasiado grande para que el ministro la lleve a cabo sin ayuda. El necesitará la ayuda de algunos laicos para incrementar la participación inteligente de la congregación y para ayudarles a aceptar los cambios en el orden de la adoración. Este comité podría incluir los comités de ujieres, música, arreglos florales, bienvenida, Santa Cena y altar. Si bien es cierto que el ministro está a cargo de la vida de adoración de la iglesia, un comité coordinador podría enriquecer la experiencia de adoración en la mayoría de las congregaciones.

(3) Por medio de la capacitación de laicos como líderes de adoración. La iglesia es responsable de capacitar a todas las personas en posiciones de liderazgo, y los líderes de adoración no son la excepción. Con mucha frecuencia se le pide a un laico que dirija la adoración, pero no se le ofrece ayuda ni capacitación. En la medida en que varias personas reciben capacitación a lo largo de los años, tal esfuerzo contribuye significativamente al entendimiento de la adoración por parte de la congregación. Al igual que en el caso de la capacitación para otros tipos de liderazgo, grandes dividendos le esperan a la congregación que decide hacer esta inversión de tiempo.

El estudio es necesario a nivel de toda la congregación si se quiere que la iglesia entienda y cumpla su misión. El ministerio de enseñanza se encuentra implícito en la naturaleza misma del Cristianismo. La necesidad de que cada creyente sea a la vez

alumno (“discípulo”) y maestro (“apóstol”) se fundamenta en el ejemplo y la comisión de Jesús. Toda la organización de la iglesia debe ser instruida sobre su naturaleza y misión antes de poder testificar de manera efectiva. Todo el mundo necesita escuchar las buenas nuevas del evangelio. El administrador de la iglesia ha sido llamado a una tarea de enseñanza de la cual no puede escapar. Hay dos maneras en las que puede cumplir esta tarea: primero, ejerciendo un ministerio directo de enseñanza y, segundo, enseñando a los laicos cómo enseñar a otros.

El administrador tiene una responsabilidad como maestro. Esta responsabilidad se cumple principalmente a través del púlpito. La oportunidad de enseñar desde el púlpito provee iluminación acerca de las verdades bíblicas y permite alcanzar a un mayor número de personas. Otra oportunidad de enseñanza para el administrador es a través de la capacitación para aquellos que desean ser líderes cristianos. Pocos maestros tienen alumnos más receptivos para el aprendizaje que los alumnos de la clase para líderes cristianos. Si esta oportunidad se aprovecha sabiamente, puede transformar a la congregación entera a lo largo de unos pocos años. El entusiasmo, el compromiso y el liderazgo de nuevos miembros, conscientes y dedicados, puede traer nueva vida a la congregación.

En ninguna otra área es más cierta la frase “cosechamos lo que sembramos” que en el área de la capacitación. El pastor que toma seriamente su oportunidad de capacitar a su congregación, puede hacer mucho para proveer consistencia y estabilidad a la misma. La capacitación a fondo de los miembros en las creencias de la iglesia, y en las prácticas y tareas que se esperan de ellos, no sólo crea una gran fortaleza, sino que también previene problemas futuros que podrían surgir a raíz de miembros que no saben lo que se espera de ellos.

Otra oportunidad de capacitación para el administrador de la iglesia es la de enseñar cursos especiales. Cursos cortos ofrecidos cada año, de seis a doce semanas de duración, y enfocados en el estudio de la Biblia o de las creencias cristianas básicas, rinden resultados gratificantes y ayudan a los laicos a crecer espiritualmente. Estos cursos proveen un fundamento para la clase de visión y entendimiento que se requiere de los cristianos laicos, si se quiere que asuman las responsabilidades que les corresponden.

La educación cristiana es necesaria para toda la iglesia. El objetivo de la educación cristiana es buscar un compromiso personal con Cristo como Señor, y entonces crecer en el entendimiento de las implicaciones de este compromiso, al tiempo que las circunstancias de la vida influyen en las personas y la sociedad, demandando decisión y acción. Es este objetivo de compromiso y crecimiento en Cristo lo que hace de la educación cristiana una actividad única entre todos los esfuerzos educativos. El administrador de la iglesia debe mantener muy claro este objetivo delante de todas las personas que trabajan en la vida educativa de la iglesia. Las actividades de cualquier iglesia en el área de la educación cristiana deberían ser descritas con exactitud como “la iglesia estudiando”.

El ámbito de la educación cristiana en la iglesia local incluye a todas las personas relacionadas con la iglesia local y su circunscripción. Dentro del protestantismo, el sacerdocio de todos los creyentes ha encontrado su más completa expresión operativa en el área de la educación cristiana.

Un valor muy importante al trabajar con maestros laicos es que el aprendizaje tiene lugar a través de la experiencia de la enseñanza. Casi todos los maestros podrían dar testimonio de que en el proceso de preparar y dirigir cada lección, ellos aprenden más que los alumnos de la clase. De modo que una adecuada capacitación de los maestros le brinda a la iglesia una oportunidad para profundizar el conocimiento y ampliar la visión de un grupo grande de líderes cristianos.

El ministro debe preocuparse por el programa de educación cristiana de la iglesia local. Es importante que el pastor y la junta de educación cristiana compartan un entendimiento común de cuáles son las metas y los objetivos básicos de la educación cristiana. Si se quiere una junta de educación cristiana efectiva, ésta debe estar conformada por líderes capaces, quienes a su vez deben asegurar que se cuente con maestros calificados para todos los esfuerzos educativos de la iglesia. El pastor debe ayudar a asegurar la calidad del liderazgo educativo para la iglesia. El pastor y la junta de educación cristiana deben buscar un entendimiento común de los objetivos y los métodos de la educación cristiana. El pastor debería conocer de primera mano el programa educativo de la iglesia local.

El ministro debe procurar oportunidades de capacitación adecuadas para los maestros. La manera más segura de mejorar la educación en la iglesia es asegurando la adecuada capacitación de los maestros, a través de un programa continuo de capacitación. La mejor manera en que el ministro puede contribuir a este esfuerzo es proveyendo la motivación y los recursos, en vez de asumir una responsabilidad directa en la capacitación de los maestros, aunque en algunas circunstancias el ministro podría enseñar un curso de capacitación para maestros.

Hay una relación directa entre la adoración y el estudio, y la vida de la iglesia como un todo. Dar a conocer el amor de Dios a todas las personas es esencial para el cumplimiento de la misión de la iglesia, para lo cual se necesita la participación de toda la congregación en una adoración significativa y en el estudio vital de la fe cristiana.

Cuando la iglesia descuida la adoración y el estudio, o cuando éstos se realizan de forma inadecuada, se pueden observar claros signos de debilidad a lo largo de toda la iglesia:

1. Hay una falta de preocupación por el alcance evangelístico y misionero de la iglesia local hacia su propia comunidad y hacia el mundo.
2. La mayordomía en el área de liderazgo, así como en el área financiera, deja mucho que desear.

3. Los grupos de estudio bíblico y los grupos de oración, así como cualquier otro tipo de iniciativa espiritual, no reciben una respuesta positiva.

4. Los objetivos y los estándares para medir el éxito de las actividades de la iglesia se vuelven cada vez más semejantes a los de la cultura contemporánea.

5. La iglesia descuida su testimonio profético y se preocupa más por la opinión de la comunidad que por los requisitos para ser testigos de Cristo.

6. La iglesia puede perder su perspectiva del evangelio integral al hacer demasiado énfasis en un solo aspecto.

Cuando la adoración y el estudio son esenciales en la experiencia personal de los miembros de la iglesia, esto se manifiesta claramente en todas las áreas de la vida de la iglesia:

1. Hay deseo y disposición para explorar a fondo el significado del compromiso cristiano (por medio de los grupos de oración y estudio, y de otras maneras).

2. Las debilidades de las distintas organizaciones y programas de la iglesia se reconocen y se corrigen.

3. Emerge un sentido de preocupación cristiana que involucra a la iglesia en la atención de las necesidades de la comunidad local y que expresa el deseo de testificar al mundo a través de las misiones.

4. Los miembros de la iglesia están más dispuestos a aceptar las responsabilidades de liderazgo y responderán más generosamente a las necesidades financieras de la iglesia.

5. Los laicos muestran interés en trabajar con el pastor, y unos con otros, para desarrollar y llevar a cabo programas que enfoquen puntualmente el evangelio cristiano en las necesidades contemporáneas.

La construcción de un fundamento espiritual en la iglesia a través de la adoración y el estudio es esencial para el administrador de la iglesia. Si se descuida este principio básico la iglesia no podrá comprender su misión y, por ende, nunca podrá cumplirla.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 8 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
CONSTRUYENDO UNA BASE ESPIRITUAL A TRAVÉS DE LA
ADORACIÓN Y EL ESTUDIO

1. ¿Cuáles son dos observaciones básicas en cuanto a la comunicación efectiva entre el ministro (administrador) y los feligreses?

2. ¿Por qué la adoración debe permanecer como un aspecto central en la vida de la iglesia?

3. ¿Por qué la música es tan importante en la adoración de la iglesia?

4. ¿Cuáles son tres sugerencias para desarrollar un concepto amplio de la adoración en la iglesia?

5. ¿Cuál es la responsabilidad del administrador como maestro si se quiere que la iglesia comprenda y cumpla su misión?

6. ¿Cuál es el objetivo y el ámbito de la educación cristiana y qué hace de ella una actividad única entre todos los esfuerzos educativos?

7. ¿Cuál es un valor muy importante al trabajar con maestros laicos en la iglesia?

8. ¿Cuáles son cuatro áreas a las que el ministro (administrador) consciente debe prestar atención con respecto a la educación cristiana en la iglesia?

9. ¿Qué sucede cuando la iglesia descuida la adoración y el estudio?

10. ¿Cuál es el resultado cuando la adoración y el estudio son esenciales en la experiencia personal de los miembros de la iglesia?

ADMINISTRACIÓN ECLESIASTICA, RE 422

LECCIÓN 9 – GUÍA DE ESTUDIO

ORGANIZACIÓN Y ORDEN

En nuestra primera lección sobre el Ministerio Basado en los Dones consideramos las tres principales áreas de enfoque necesarias para la Iglesia de Cristo. Estos enfoques, o funciones, constituyen un tema muy importante, pues la Iglesia no fue creada por nuestro Señor simplemente para existir como un fin en sí misma. Más bien, fue creada para cumplir el propósito del Señor para ella. La Iglesia debe continuar el ministerio del Señor en el mundo – continuar haciendo lo que Él hizo, y hacer lo que Él haría si aun estuviera aquí. Vamos a repasar esas tres funciones y además vamos a considerar aquello que se encuentra en el corazón del ministerio de la iglesia y su gente, y que da sentido a todo lo que se hace – el mensaje del evangelio. Nuestro tercer énfasis será considerar diversas formas de gobierno eclesiástico, y por qué en muchas iglesias conservadoras del movimiento de santidad hay una forma de gobierno particular que se considera más adecuada para llevar a cabo la obra del Señor.

LAS FUNCIONES DE LA IGLESIA

1. Evangelismo. El tema que sobresale en los dos relatos bíblicos de las últimas palabras de Jesús a sus discípulos es el evangelismo. En Mateo 28:19 Jesús les da el mandato: *“Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo”*.

Y en Hechos 1:8 Jesús dice: *“...pero recibiréis poder, cuando haya venido sobre vosotros el Espíritu Santo, y me seréis testigos en Jerusalén, en toda Judea, en Samaria, y hasta lo último de la tierra”*. Este fue el último punto que Jesús trató con sus discípulos. Al parecer Jesús consideraba el evangelismo como la razón misma de la existencia de ellos.

El llamado a evangelizar es un mandato. Habiendo aceptado a Jesús como Señor, los discípulos se habían sometido a Su autoridad y estaban obligados a hacer todo lo que Él dijera. Porque, en Juan 14:15, Jesús les había dicho: *“Si me amáis, guardad mis mandamientos”*. Si los discípulos verdaderamente amaban a su Señor, cumplirían Su llamado a evangelizar. No era algo opcional para ellos.

Sin embargo, los discípulos no fueron simplemente enviados en sus propias fuerzas. Jesús introduce Su comisión con la afirmación: *“...Toda potestad me es dada en el cielo y en la tierra”* (Mateo 28:18). Teniendo toda autoridad, Jesús comisionó a los discípulos como Sus agentes, de modo que tenían el derecho de ir y evangelizar a todas las naciones. Más aún, Jesús prometió a Sus discípulos que el Espíritu Santo descendería sobre ellos y, por consiguiente, recibirían poder. De este modo, los discípulos fueron autorizados y capacitados para la tarea. Además, Jesús les aseguró que no los estaba enviando por su cuenta, pues aunque físicamente Él ya no estaría con ellos,

espiritualmente permanecería con ellos hasta el fin de los tiempos: “...enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado; y he aquí yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo. Amén” (Mateo 28:20).

Note también el alcance de la comisión: es totalmente inclusiva. En Mateo 28:19 Jesús habla de “todas las naciones” y en Hechos 1:8 hace una enumeración específica: “...y me seréis testigos en Jerusalén, en toda Judea, en Samaria, y hasta lo último de la tierra”. No había restricciones geográficas para la comisión. Los discípulos debían llevar el mensaje del evangelio a todas partes, a todas las naciones y a toda clase de personas. Obviamente, ellos no podrían hacerlo por su propia cuenta. Por el contrario, conforme los discípulos ganaran nuevos convertidos, ellos a su vez, evangelizarían a otros. Así el mensaje se esparciría en círculos cada vez más amplios, y eventualmente la tarea sería completada.

Si la iglesia ha de ser fiel a su Señor y a Su comisión, debe estar comprometida en llevar el evangelio a todas las personas. Esto significa llevar el evangelio por igual a las personas que nos agradan y también a aquellas que no nos agradan. El mandato se extiende a aquellas personas que son diferentes de nosotros; va más allá de nuestra esfera inmediata de contactos e influencia. En realidad el evangelismo local, la expansión de la iglesia, la plantación de nuevas iglesias y las misiones mundiales son una misma cosa. La única diferencia radica en la longitud del radio de acción. La iglesia debe trabajar en todas estas áreas. Si no lo hace, se enfermará espiritualmente por tratar de funcionar de una manera que su Señor nunca dispuso para ella.

2. Edificación (Discipulado). La segunda función principal de la iglesia es la edificación de los creyentes. Aunque Jesús hizo un énfasis mayor en el evangelismo, la edificación de los creyentes es lógicamente prioritaria. Pablo habló repetidamente sobre la edificación del cuerpo. Por ejemplo, en Efesios 4:12 Pablo señala que Dios ha dado diversos dones a la iglesia “...a fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo”. Los creyentes deben crecer en Cristo, “...de quien todo el cuerpo, bien concertado y unido entre sí por todas las coyunturas que se ayudan mutuamente, según la actividad propia de cada miembro, recibe su crecimiento para ir edificándose en amor” (Efesios 4:16).

Hay otros pasajes, como 1 Corintios 12, donde Pablo relaciona los dones espirituales con la edificación. Todos los distintos miembros de la iglesia han recibido dones. Estos dones no son para la satisfacción personal, sino para la edificación del cuerpo como un todo. No es sólo el ministro o pastor quien debe edificar a los otros obreros. Esto nos lleva a las maneras en que los miembros de la iglesia son edificados:

a. Compañerismo. En 1 Corintios 12:26 Pablo dice: “De manera que si un miembro padece, todos los miembros se duelen con él, y si un miembro recibe honra, todos los miembros con él se gozan”. El dolor disminuye y el gozo aumenta cuando se comparten. Debemos animarnos unos a otros y llevar las cargas los unos de los otros.

b. Instrucción y enseñanza. Estas son parte de la gran tarea de discipular. Uno de los mandatos de Jesús en la Gran Comisión es el de enseñar a los nuevos convertidos a “...que guarden todas las cosas que os he mandado” (Mateo 28:20). Con este propósito, uno de los dones que Dios ha dado a la iglesia es el de “*pastores y maestros*” (Efesios 4:11), para preparar y equipar al pueblo de Dios para servir. La educación puede asumir muchas formas y tener lugar en muchos niveles. Le corresponde a los miembros de la iglesia hacer uso de todos los medios y tecnologías legítimos disponibles hoy en día. La predicación es un medio de instrucción que ha sido utilizado por la iglesia cristiana desde sus inicios. Los estudios bíblicos, las clases en institutos bíblicos, el estudio por correspondencia, la lectura para el desarrollo personal, las clases individuales, y muchos otros medios son provechosos para capacitarnos para alcanzar y enseñar a otros.

Dios ha equipado a la comunidad de creyentes con diversos dones, repartidos y otorgados por el Espíritu Santo. Hay cuatro diferentes listas de los dones espirituales; sin embargo, aunque hay virtudes como la fe, el servicio y la generosidad, las cuales se esperan de todos los hijos de Dios, los dones especiales del Espíritu en estas áreas son dimensiones o grados inusuales o extraordinarios de estas virtudes.

El Espíritu Santo, en Su sabiduría, ha dado precisamente lo que se necesita para que el cuerpo como un todo pueda ser edificado y equipado.

3. Adoración (o exaltación). Mientras que la edificación se enfoca en los creyentes y es para su beneficio, la adoración se concentra en el Señor. La Iglesia Primitiva se reunía regularmente para adorar, práctica que fue ordenada y elogiada por el apóstol Pablo. Su instrucción a los corintios de apartar dinero cada primer día de la semana – “*Cada primer día de la semana cada uno de vosotros ponga aparte algo, según haya prosperado, guardándolo, para que cuando yo llegue no se recojan entonces ofrendas*” (1 Corintios 16:2) – sugiere que ellos se reunían regularmente en ese día para adorar. El autor de Hebreos exhorta a sus lectores a no dejar de lado sus reuniones, como algunos acostumbraban: “...no dejando de congregarnos, como algunos tienen por costumbre, sino exhortándonos; y tanto más, cuanto veis que aquel día se acerca” (Hebreos 10:25). Aunque la adoración se concentra en Dios, también tiene un beneficio para quienes adoran.

Es importante señalar el lugar particular de cada una de las distintas funciones de la iglesia. En los tiempos bíblicos la iglesia se reunía para adorar y recibir instrucción. Luego salía a evangelizar. En la adoración, los miembros de la iglesia se enfocan en Dios; en la instrucción y el compañerismo, se enfocan en sí mismos y en sus hermanos en Cristo; en el evangelismo dirigen su atención hacia los que no son creyentes. Es bueno que la iglesia mantenga cierta separación entre estas distintas actividades. De lo contrario, una o más de ellas podrían ser relegadas. Como resultado la iglesia sufriría pues, al igual que sucede con los diversos elementos que componen una dieta bien balanceada, todas estas actividades son esenciales para la salud y el bienestar espiritual del cuerpo. Por ejemplo, la adoración a Dios puede quedar relegada si la reunión del cuerpo se orienta primordialmente a la interacción entre los creyentes, o si el servicio se

dirige exclusivamente a evangelizar a los no creyentes que están presentes. Este no es el patrón que observamos en el libro de los Hechos. Por el contrario, los creyentes se reunían para alabar a Dios y ser edificados; y después salían para alcanzar a los perdidos.

EL CORAZÓN DEL MINISTERIO DE LA IGLESIA: EL EVANGELIO

El elemento que se halla en el corazón de todas las funciones de la iglesia es el evangelio, las buenas nuevas. Al comenzar Su ministerio, Jesús anunció que había sido ungido específicamente para predicar el evangelio; posteriormente le encargó a los apóstoles que continuaran Su ministerio difundiendo el evangelio. De modo que, sin duda alguna, el evangelio se encuentra en la raíz de todo lo que la iglesia hace.

El evangelio no sólo traspasa todas las barreras raciales, sociales, económicas y educativas, sino que también atraviesa las edades del tiempo. Romanos 1:16 dice: *“Porque no me avergüenzo del evangelio, porque es poder de Dios para salvación a todo aquel que cree; al judío primeramente, y también al griego”*. Y Gálatas 3:28 dice: *“Ya no hay judío ni griego; no hay esclavo ni libre; no hay varón ni mujer; porque todos vosotros sois uno en Cristo Jesús”*. El evangelio es un mensaje que no se vuelve obsoleto. Judas 1:3 dice: *“Amados, por la gran solicitud que tenía de escribiros acerca de nuestra común salvación, me ha sido necesario escribiros exhortándoos que contendáis ardientemente por la fe que ha sido una vez dada a los santos”*. Esta es la encomienda sagrada de la iglesia hoy. Estas buenas nuevas que la iglesia ofrece al mundo traen esperanza. A este respecto, el mensaje y el ministerio de la iglesia son únicos, pues en la actualidad hay poca esperanza en el mundo. Hay pocas noticias alentadoras en los periódicos, ya sea en el campo social, económico o político. Sin embargo, hay esperanza, y ésta llega a realizarse cuando creemos y obedecemos el evangelio. Dado que el evangelio ha sido, es y siempre será el camino a la salvación, el único camino, la iglesia debe preservarlo a toda costa.

FORMAS DE GOBIERNO ECLESIAÍSTICO

Habiendo considerado las funciones básicas de la iglesia y la centralidad del evangelio para su misión, debemos ahora preguntarnos qué tipo de estructura resulta más adecuada para facilitar el llevar a cabo la obra del Señor en el mundo. Los defensores de las diversas formas de gobierno de la iglesia concuerdan en que Dios es (o tiene) la máxima autoridad. Donde difieren es en sus concepciones de cómo o a través de quién Dios expresa o ejerce tal autoridad.

A lo largo de la historia de la iglesia han existido varias formas básicas de gobierno eclesiástico. Vamos a considerar las cuatro formas de gobierno más comunes, comenzando con la más estructurada, para luego concluir con la menos estructurada.

1. Episcopal. En la forma de gobierno episcopal la autoridad reside en el obispo. Hay diferentes grados de episcopado, es decir que el número de niveles de obispos varía.

Inherente a la estructura episcopal es la idea de diferentes niveles de ministerio o diferentes grados de ordenación. El primer nivel es el del ministro o sacerdote ordinario. En algunas iglesias hay pasos o divisiones dentro de este primer nivel, por ejemplo, diácono y anciano. En este nivel el clérigo está autorizado para realizar todos los deberes básicos asociados con el ministerio, es decir, la predicación y la administración de los sacramentos. Más allá de este nivel hay un segundo nivel de ordenación, el cual corresponde a los obispos. El rol de los obispos es el de ejercer el poder de Dios que ha sido investido en ellos. En particular, como representantes de Dios y como pastores, los obispos gobiernan y cuidan de un grupo de iglesias, no solamente de una congregación local. Dentro de sus facultades está la ordenación de ministros y sacerdotes.

2. Presbiteriana El sistema presbiteriano de gobierno eclesiástico también coloca la autoridad principal en un oficio particular, pero el énfasis en el oficio individual y en la persona que lo ejerce es menor que el énfasis en una serie de cuerpos representativos que ejercen dicha autoridad. El máximo oficial en la estructura presbiteriana es el anciano, posición que se remonta a la sinagoga judía. Los ancianos también se encuentran en la Iglesia del Nuevo Testamento. En Hechos 11:30 leemos acerca de la existencia de ancianos en la congregación de Jerusalén, cuando los hermanos de Antioquía enviaron ayuda a los creyentes en Jerusalén: “...lo cual en efecto hicieron, enviándolo a los ancianos por mano de Bernabé y de Saulo”. Las epístolas pastorales también hacen mención de los ancianos.

Al parecer, en los tiempos del Nuevo Testamento las personas escogían a sus ancianos, individuos a los que consideraban aptos para gobernar la iglesia. En la elección de los ancianos que habían de gobernar la iglesia, las personas estaban conscientes de que a través de este acto externo estaban confirmando la escogencia que ya había sido hecha por el Señor. En el sistema presbiteriano se entiende que la autoridad de Cristo es dispensada a los creyentes individualmente y es delegada por ellos a los ancianos, a los cuales ellos eligen, y quienes a partir de ese momento los representan. Una vez elegidos o designados, los ancianos trabajan en nombre de o en el lugar de los creyentes individuales. Por lo tanto, es en el nivel de los ancianos que la autoridad divina funciona realmente dentro de la iglesia.

Esta autoridad es ejercida a través de una serie de asambleas gobernantes. A nivel de la iglesia local, la sesión (iglesia presbiteriana) o consistorio (iglesia reformada) es el órgano de toma de decisiones. Todas las iglesias en un área están gobernadas por el presbiterio (iglesia presbiteriana) o tribunal (iglesia reformada). El siguiente órgano es el sínodo, conformado por igual número de ancianos laicos y clérigos, escogidos por cada presbiterio o tribunal. En el nivel más alto de la Iglesia Presbiteriana se encuentra la Asamblea General, también compuesta por representantes laicos y del clérigo de los

presbiterios. Las prerrogativas de cada uno de estos cuerpos gobernantes están descritas en la constitución de la denominación.

El sistema presbiteriano difiere del episcopal en que sólo tiene un nivel de clérigo. Sólo existe el anciano docente o pastor. No existen niveles más altos como el de obispo. Algunas personas son elegidas para ocupar puestos administrativos dentro de las asambleas gobernantes. Son elegidas para presidir o supervisar y generalmente reciben el título de secretarios del presbiterio. No son obispos y no hay una ordenación especial para tal oficio. No hay una autoridad especial ligada al oficio. Otra medida de nivelación en el sistema presbiteriano es una coordinación deliberada entre el clérigo y los laicos. Ambos grupos están incluidos en todas las diversas asambleas gobernantes. Ninguno tiene poderes o derechos especiales que el otro no posea.

3. Congregacional. Una tercera forma de gobierno eclesiástico enfatiza el rol del cristiano individual y hace de la congregación local el asiento de la autoridad. Hay dos conceptos básicos en el esquema congregacional: autonomía y democracia. Por autonomía se entiende que la congregación local es independiente y se gobierna a sí misma. No hay un poder externo que pueda dictar cursos de acción a la iglesia local. Por democracia se entiende que cada miembro de la congregación local tiene voz en lo que respecta a los asuntos de la iglesia. Son los miembros individuales de la congregación quienes poseen y ejercen la autoridad. La autoridad no es prerrogativa de un único individuo o de un grupo selecto. Entre las denominaciones principales que practican la forma de gobierno congregacional se encuentran los bautistas, los congregacionalistas, y la mayoría de los grupos luteranos.

El principio de autonomía significa que cada iglesia local elige su propio pastor y determina su presupuesto. Puede comprar y poseer propiedad independientemente de cualquier autoridad externa. El principio de democracia descansa sobre el sacerdocio de todos los creyentes, al cual se cree que se renunciaría si la potestad de tomar decisiones se entregara a obispos o ancianos. La obra de Cristo ha hecho innecesaria la existencia de tales gobernantes, porque cada creyente tiene acceso al Lugar Santísimo y puede acercarse a Dios directamente. Más aun, tal como Pablo nos lo recuerda, cada miembro o parte del cuerpo tiene una valiosa contribución que hacer para el bienestar del todo.

Obviamente, hay algunos elementos de la democracia representativa en la forma de gobierno congregacional. Ciertas personas son elegidas libremente por los miembros del cuerpo para servir en formas específicas. Sin embargo, todas las decisiones mayores, como la elección de un pastor y la compra o venta de una propiedad, son tomadas por la iglesia como un todo.

4. Sin Gobierno. Ciertos grupos, como los Cuáqueros (Amigos) y la Hermandad de Plymouth, niegan que la iglesia tenga la necesidad de una forma de gobierno concreta o visible. Por consiguiente, han eliminado virtualmente toda estructura gubernamental. En su lugar enfatizan la obra interna del Espíritu Santo; Él ejerce Su influencia sobre los creyentes individuales y los guía de forma directa, no a través de organizaciones o instituciones.

EL GOBIERNO DE LA IGLESIA HOY

Los intentos de desarrollar una estructura de gobierno eclesiástico que se adhiera a la autoridad de la Biblia encuentran dificultades en dos aspectos. El primero es la falta de material instructivo. No existe una exposición autoritativa de cómo debería ser el gobierno de la iglesia. Cuando examinamos los pasajes descriptivos encontramos un segundo problema. Hay tanta variación en las descripciones de las iglesias del Nuevo Testamento que no podemos identificar un patrón autoritativo. Debemos, por lo tanto, examinar los principios que encontramos en el Nuevo Testamento y tratar de construir nuestro sistema gubernamental con base en ellos.

Un principio evidente en el Nuevo Testamento, y especialmente en 1 Corintios, es el valor del orden. Es deseable tener algunas personas como responsables de ministerios específicos. Otro principio es el sacerdocio de todos los creyentes. Cada persona es capaz de relacionarse con Dios directamente. Finalmente, la idea de que cada persona es importante para el cuerpo como un todo está implícita a lo largo del Nuevo Testamento, y se expresa de forma explícita en pasajes como Romanos 12 y 1 Corintios 12.

Creemos que la forma de gobierno congregacional es la que más se aproxima a los principios que han sido establecidos en las Escrituras.

La forma de gobierno congregacional toma con seriedad el principio del sacerdocio y la competencia espiritual de todos los creyentes.

También toma con seriedad la promesa de que el Espíritu Santo que mora en nosotros guiará a todos los creyentes.

Al mismo tiempo, la necesidad de orden sugiere que es necesario cierto grado de gobierno representativo.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 9 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
ORGANIZACIÓN Y ORDEN

1. ¿Cuáles son las tres principales áreas de enfoque o funciones de la Iglesia de Cristo?

2. ¿Cuáles son los medios de instrucción que la iglesia cristiana utiliza para capacitar a sus obreros para la enseñanza?

3. ¿Cuál es el corazón del ministerio de la iglesia?

4. ¿Cuáles son las cuatro formas de gobierno eclesiástico que han sido consideradas como básicas a lo largo de la historia?

5. ¿Cuál forma de gobierno tienen la Iglesia Católica Romana y la Iglesia Metodista y cuál es la diferencia básica entre ambas?

6. ¿Cuál forma de gobierno tiene como conceptos básicos para su organización los conceptos de autonomía y democracia?

7. ¿Quiénes niegan que la iglesia tenga la necesidad de una forma de gobierno concreta o visible y por qué?

8. ¿Cuáles son dos aspectos de dificultad al tratar de desarrollar una estructura de gobierno eclesiástico hoy en día?

9. ¿Cuáles son tres principios que se encuentran en el Nuevo Testamento con base en los cuales tratamos de construir el sistema gubernamental de la iglesia?

10. ¿Cuál es la forma de gobierno eclesiástico que más se aproxima a los principios que han sido establecidos en las Escrituras?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 10 – GUÍA DE ESTUDIO

RECURSOS (1)

Hemos estudiado mucho acerca del trabajo que necesitamos hacer, la cantidad de horas que necesitamos trabajar, el dinero que necesitamos dar para comprar los materiales para que el trabajo se pueda realizar. Tiempo para trabajar, tiempo para orar, tiempo para hacer, tiempo para dar, tiempo para la familia... tiempo... tiempo... tiempo.

Cada persona dispone de la misma cantidad de tiempo – 168 horas por semana. La gente capaz suele tener horarios abarrotados. A menudo las personas más exitosas en una línea de trabajo son exitosas simplemente porque dedican gran cantidad de tiempo a su trabajo, y este compromiso de tiempo no se altera con facilidad. Las personas que tienen la posibilidad de organizar su propio horario piensan que todo el mundo podría dedicar más tiempo a la iglesia si quisiera.

Algunas iglesias tienen la idea de que cada hora disponible durante la semana debería dedicarse a las actividades de la iglesia. El razonamiento de los líderes de estas iglesias es que más actividades equivalen a más ministerio. En estos casos, las personas que asisten a la iglesia pueden llegar a ver el calendario como una agotadora carrera de obstáculos en la que todo miembro fiel debe participar. Aquellos que no pueden mantener el paso con todas las actividades son juzgados como apáticos o poco colaboradores.

¿Es el cansancio de los fieles una realidad? En algunas iglesias el calendario semanal debería ser cuestionado. ¿Es realmente necesario que los líderes estén involucrados en actividades de la iglesia cinco o seis noches a la semana? Posiblemente algunas de esas actividades podrían ser eliminadas sin perjuicio de la obra de Cristo. Tal vez otras actividades podrían ser agrupadas en una misma noche. Una encuesta sobre el uso del tiempo puede revelar cuánto tiempo dedican las personas semanalmente a la causa de Cristo. ¿Por qué no preguntar cuánto tiempo de calidad es dedicado en realidad a Cristo y Su Reino cada semana?

Los líderes de la iglesia necesitan dar un alto valor al tiempo de los miembros y amigos de la iglesia. Debemos aprender a valorar el tiempo de los demás tal como valoramos el nuestro. Las reuniones deben empezar a tiempo. Las reuniones de los comités deberían iniciar y finalizar a las horas establecidas. Los miembros de los grupos de decisión no deberían extenderse demasiado en la discusión de cada asunto. La caridad cristiana requiere tolerancia para escuchar los discursos redundantes de los demás. Sin embargo, cada líder debería buscar la ayuda de Dios para abstenerse de hablar demasiado. Reunir la información necesaria para tomar decisiones correctas toma tiempo. Compartir ideas toma tiempo. Postergar la acción toma tiempo. Las decisiones de grupo toman tiempo. No hay un área de ministerio en la iglesia que no requiera de tiempo. Cada junta a la cual hemos sido elegidos y cada reunión a la que debemos asistir es importante y consume tiempo.

El tiempo nos ha sido dado por Dios para dedicarlo a Su servicio y no podemos ser demasiado diligentes en su uso. El manejo del tiempo es un gran problema en nuestra sociedad actual. En cualquier dirección que se mire siempre hay algo o alguien que demanda tiempo. Es bueno recordar que la iglesia desea nuestro tiempo porque es más que una actividad valiosa, es el pueblo de Dios haciendo Su obra en el mundo.

¿Por qué no considerar nuestro ministerio en la iglesia como una inversión? Las buenas inversiones pagan dividendos. Nuestros dividendos serán la sensación de un gran logro alcanzado, la satisfacción de ver a otra familia ganada para Cristo, el presupuesto cumplido, el nuevo edificio terminado, un creyente nuevo afirmado en su fe, o el proyecto misionero realizado.

Un destacado político expresó una idea importante que los líderes cristianos deberían considerar cuando dijo: “La decisión más importante de un líder es qué hacer con un trabajo cuya función no está bien definida y cuyas posibilidades son muchas – qué hacer con su tiempo, cómo asignar sus recursos y dónde concentrar sus energías”. Los líderes de la iglesia deben identificar los recursos disponibles y utilizarlos para alcanzar objetivos bíblicos.

No sólo el tiempo, sino también el dinero, la energía, la información y la buena voluntad son limitados. Los líderes deben evitar conscientemente los engaños en torno a los recursos, tales como los que un importante personaje histórico, Napoleón el Grande, utilizaba en ocasiones en batalla. Cuando se encontraba ante una dificultad, Napoleón deliberadamente escogía engañarse a sí mismo. Cometía errores a propósito al estimar sus tropas y equipo. Cuando alguien lo corregía decía: “¿Por qué roba la paz de mi mente?” Los líderes de la iglesia no pueden permitirse creer que los recursos de la iglesia son para acaparar. Dios y el pueblo cristiano proveen fondos y energías para ser utilizados en el alcance y la edificación de las personas.

GENTE ORDINARIA Y DIOS

A diferencia de las organizaciones seculares, la Iglesia tiene un propósito único, el cual atrae recursos no disponibles para otras organizaciones. Si bien es cierto que la Iglesia tiene una fuerza de trabajo voluntaria, por lo general ésta se compone de creyentes dedicados que poseen una variedad de habilidades y un alto nivel de motivación, la cual se deriva de su amor por el Señor de la Iglesia. Los empleados de organizaciones seculares trabajan por un salario y para avanzar en su carrera profesional. Los creyentes redimidos, desafiados por la gran comisión y capacitados por el Espíritu Santo, trabajan para Dios. Son capaces de hacer mucho más y trabajar mejor que cualquier fuerza de trabajo secular.

Grandes cantidades de tiempo y de recursos financieros son dados a la Iglesia por los verdaderos seguidores de Cristo. Un compositor de música cristiana estaba en lo correcto cuando escribió: “Lo poco es mucho cuando Dios interviene”. Un pequeño grupo de personas motivadas espiritualmente puede hacer cosas extraordinarias para Dios

– cosas que sobrepasan sus habilidades, dinero y energías. En la medida en que una iglesia está gobernada por su verdadera misión, se convierte en un imán que atrae recursos de muchas personas. Las iglesias que viven en un ciclo constante de falta de recursos deberían evaluar la calidad de su ministerio; cuando una iglesia sirve a sus miembros de manera efectiva atrae recursos. Abundantes recursos fluyen a las iglesias que son canales de un Cristianismo dinámico y transformador.

En relación con el recurso humano, el especialista en administración Peter Drucker afirma que “el ser humano es el recurso central, el recurso más valioso y precioso de toda sociedad”. Si esto es cierto en la administración secular, es doblemente cierto en el ministerio de la iglesia en el mundo.

Teorías X y Y

Al considerar el recurso humano en la iglesia local, debemos prestar atención a las teorías administrativas de Douglas McGregor, conocidas como teorías X y Y. Douglas McGregor, quien murió en 1964, es considerado uno de los científicos conductuales de mayor influencia de nuestros tiempos. McGregor no fue tanto un investigador, sino más bien un intérprete y aclarador de la investigación realizada por otros científicos. Su mayor contribución consiste en reconocer la importancia de los hallazgos de la investigación conductual para la administración y en explicar las implicaciones prácticas de dichos hallazgos para los administradores. Fue el primer hombre que logró tender un puente entre la investigación de laboratorio y las aplicaciones administrativas, y en ese sentido, su trabajo es fundamental para el entendimiento de la ciencia conductual moderna. Al estudiar un poco lo que McGregor creía y enfatizaba, veremos cómo su pensamiento se refleja en el trabajo de la iglesia y en la gente de la iglesia, así como las aplicaciones administrativas para las cuales fue originalmente diseñada.

En la Teoría X y la Teoría Y, McGregor básicamente trata de explicar ciertos aspectos de la conducta humana, especialmente aquella conducta que resulta de los intentos deliberados de influenciarla. Estas dos teorías son esencialmente afirmaciones de cómo se cree que tiene lugar la influencia de una persona sobre la conducta de otra. McGregor enfatiza el hecho de que la mayoría de los intentos de influenciar la conducta de otra persona están basados en una serie de suposiciones. Puesto que nuestra conducta tiende a ser consistente con nuestras suposiciones, nuestros intentos deliberados de influenciar a otras personas por lo general incluyen cierta indicación de cuáles son dichas suposiciones. En otras palabras, la manera en que nos relacionamos unos con otros generalmente comunica algo sobre la forma como nos sentimos respecto a la habilidad y confiabilidad de los demás. Estas suposiciones nuestras se comunican principalmente a través de gestos, expresiones, tonos de voz y otras formas sutiles, más que por las palabras que utilizamos.

Por ejemplo, si estamos trabajando con una persona de la cual creemos que no entiende completamente los requerimientos de su trabajo y que no parece tomar sus responsabilidades con seriedad, trataremos de comunicarnos con ella de una manera que compense estas presuntas “deficiencias”. En un caso como este, trataremos de dar a esta

persona instrucciones más detalladas, y supervisaremos su desempeño con mayor frecuencia que el de otras personas. De acuerdo con McGregor, la implicación de estas ligeras diferencias en nuestra conducta hacia esta persona (a saber, el hecho de que no confiamos por completo en ella) son por lo general lo bastante claras para la persona como para afectar su conducta. Pero en vez de hacerlo más eficiente y responsable, lo más probable es que ocurra el efecto contrario, porque nuestra conducta es en realidad una demanda de sumisión y provee poca oportunidad para aprender a ser eficiente en el trabajo o para desarrollar un sentido de responsabilidad personal.

En otras palabras, nuestras suposiciones sobre la gente a menudo conducen a lo que McGregor llama una “profecía auto-cumplida”, en la cual nuestra propia conducta impide que las personas actúen de una manera inconsistente con nuestras suposiciones acerca de ellas. De acuerdo con McGregor, este fenómeno lleva a una completa pérdida de talento, porque el potencial humano no recibe oportunidades adecuadas para desarrollarse en el trabajo.

La distinción entre las habilidades que la gente ya ha desarrollado y su potencial para un desarrollo futuro es una de las mayores diferencias entre la teoría X y la teoría Y. Básicamente, McGregor estaba tratando de describir dos enfoques contrastantes del problema de influenciar la conducta de otras personas. La teoría Y, la cual es menos consistente con las ideas tradicionales sobre la influencia, y por ende es probablemente menos común que la teoría X, presta menos atención a la conducta observable que al potencial para el crecimiento y el desarrollo a través del aprendizaje.

En otras palabras, la teoría X es una forma de ver las capacidades humanas, la cual las considera como potencialmente estáticas, no susceptibles de mejorar y en su mayoría no muy impresionantes. De ello se desprende que si se quiere que el trabajo sea productivo, se debe encontrar algún medio que permita compensar las deficiencias humanas, tales como la falta de buen juicio, la pasividad y la irresponsabilidad. Dos estrategias básicas surgen de la teoría X: una implica compensar las deficiencias humanas ejerciendo coerción sobre las personas para que actúen como deberían, a través de amenazas, castigos, disciplina y vigilancia; la otra implica persuadirlas a hacer lo que deberían por medio de recompensas, elogios, incentivos y permisividad.

Aunque estas dos estrategias son aparentemente muy diferentes, ambas están basadas esencialmente en la misma suposición, a saber, que el trabajo productivo es una forma de conducta que no es natural para la mayoría de las personas y que se debe aplicar algún tipo de presión para poder obtener de ellas un trabajo productivo. El enfoque coercitivo estimula la resistencia, la apatía y la restricción deliberada de la producción, mientras que el enfoque persuasivo estimula un sentido de responsabilidad casual por la producción y compromisos esporádicos de talento y esfuerzo.

Es poco probable que alguna de estas dos variaciones de la teoría X pueda conducir a altos niveles de productividad sostenibles. Por su parte, el enfoque “persuasivo”, el cual en ocasiones ha sido confundido con lo que McGregor afirma en la teoría Y, por lo general conduce a una relación muy agradable entre el administrador y

los subordinados, pero es poco probable que permita el logro de los resultados deseados en la organización.

La teoría Y en ocasiones ha sido malinterpretada, sugiriendo que si se deja que las personas se las arreglen como puedan, cada uno tratará de ser más productivo de lo que sería si se le dirigiera firmemente. En realidad, la posición de McGregor es que bajo las condiciones adecuadas, muchas personas (no necesariamente todas) podrían encontrar suficiente satisfacción en su trabajo como para dedicarle un esfuerzo mayor que el que pondrían en respuesta a la coerción o a la persuasión. En otras palabras, si el trabajo estuviera estructurado de tal manera que proveyera oportunidades para un sentido de realización y crecimiento personal, estas experiencias proveerían una motivación más poderosa para el esfuerzo continuo que cualquier “motivación” aplicada externamente. En este sentido, la teoría Y de McGregor anticipó mucho del énfasis actual en el enriquecimiento laboral.

Sin embargo, McGregor enfatiza que estos cambios no se logran con facilidad, pues lo que implican no es tanto un cambio en las tácticas administrativas, sino en las suposiciones administrativas. Es decir que las condiciones necesarias para el desarrollo del potencial humano no serán creadas a menos que los administradores entiendan y creen las suposiciones básicas de la teoría Y (a saber, que el buen juicio y la responsabilidad pueden ser desarrollados incluso en personas cuya conducta no indica que posean tales capacidades, y que una atmósfera de tolerancia y confianza es el mejor escenario para que tal desarrollo tenga lugar).

La teoría Y involucra riesgo. Es esencialmente una invitación a explorar los límites de las capacidades humanas, en vez de aceptarlas como invariables; y es también, en palabras de McGregor, “una invitación a la innovación”, en el sentido de que las formas específicas de tratar a las personas sobre la base de estas suposiciones tienen que ser diseñadas individualmente, con base tanto en la persona como en el trabajo. McGregor creía que cuando hay conflicto es más probable que una confrontación sincera pueda remover el obstáculo, que una aceptación pasiva de la situación.

Aplicada a la Iglesia, si un líder cree la teoría X, llega a la conclusión de que las personas trabajan lo menos posible, se resisten al cambio, y deben ser premiadas o castigadas para que cumplan con los requerimientos del trabajo. Piensa que la gente quiere instrucciones detalladas y que se resiste a tomar su trabajo con seriedad. El líder que sigue la teoría Y cree que a las personas les gusta trabajar, que tienen capacidad para el auto-desarrollo, que quieren mejorar y quieren obtener satisfacción de su trabajo.

Los líderes que aceptan la teoría X dedican gran cantidad de tiempo a hablar de los deberes y las responsabilidades, y de las demandas de Dios. La gente que sirve a Dios por un deprimente sentido del deber logra realizar algunas tareas, pero no atrae a otros. Tampoco obtiene la misma satisfacción que aquellos que sirven al Señor motivados por su amor supremo hacia Él.

Los líderes que aceptan la teoría Y creen que la gente sirve a Dios por medio de la iglesia porque encuentra una satisfacción espiritual a través de dichas actividades. Esta satisfacción se encuentra en servir a Cristo y a las personas por las cuales Él murió. Esta idea ha sido resumida por un líder cristiano que dijo: “Todavía no he encontrado a un hombre, independientemente de cuál sea su posición, que no haya realizado un mejor trabajo y puesto un mayor empeño bajo un espíritu de aprobación, que bajo un espíritu de crítica”. En resumen, la teoría Y cree que los cristianos disfrutan el servir a Cristo.

RECURSOS HUMANOS

En ocasiones los recursos humanos son difíciles de dirigir; por lo general es más fácil manejar presupuestos, productos y máquinas. Todos nosotros hemos tenido la experiencia del personaje de dibujos animados, Charlie Brown: “Amo a la humanidad. Son las personas las que no soporto”. Pero los líderes tienen que superar el sentimiento de Charlie, porque el principal negocio de la iglesia son las personas. Las personas son la verdadera razón de la existencia de la iglesia. Servir a la gente y poner a la gente a servir es lo que la iglesia ha sido llamada a hacer. Las personas son tanto el objetivo de la iglesia como el canal a través del cual la iglesia hace su trabajo. El futuro de la iglesia depende de su habilidad para ganar personas e involucrarlas en su misión.

La iglesia avanza gracias al esfuerzo de sus miembros. Si una iglesia ha de ser efectiva, debe atraer y mantener a la gente. Si la gente comprometida, bien preparada y capaz abandona la iglesia, la organización se debilita; si, por otra parte, la gente es atraída hacia la iglesia y se involucra en el cumplimiento de su misión, el Reino de Dios avanza. Si se permite que las contiendas, la desconfianza y las diferencias destructivas existan en la iglesia, ésta debe enfocarse hacia adentro para atender el conflicto interno. Por el contrario, si se desarrolla la capacidad para usar las diferencias de manera constructiva y para comprometerse en un trabajo de equipo cooperativo, la iglesia tiende a tener un ministerio saludable hacia las personas tanto dentro como fuera de la iglesia.

De manera similar al mantenimiento de los libros contables y las chequeras, algunas empresas seculares están tratando de encontrar la manera de implementar un sistema contable de sus recursos humanos. Es difícil imaginar cómo esto se podría hacer en la iglesia. Sin embargo, el recurso humano de la iglesia, junto con la gracia de Dios, constituyen el activo más valioso que la iglesia posee; este recurso humano debe ser reclutado, desarrollado y utilizado. El mayor valor en el mundo es el individuo; el ser humano es invaluable.

El Desarrollo de las Personas

Los tiempos y las circunstancias cambiantes requieren nuevas habilidades. Por lo tanto, el desarrollo continuo de la gente tiene una influencia significativa en el presente y el futuro de cualquier iglesia. Nuevas habilidades y mejores conocimientos hacen que la iglesia sea más efectiva. Y además se agrega el beneficio de una moral más alta cuando las personas disfrutan el servir, porque son competentes. Por esta razón, un programa de

capacitación continua es necesario en la iglesia local, si se quiere que las personas estén felizmente involucradas en el trabajo de la iglesia.

Una inscripción en la tumba de Andrew Carnegie dice:

Aquí yace un hombre
Que sabía cómo reclutar
A su servicio
A hombres mejores que sí mismo.

Pero en la iglesia, así como en las organizaciones seculares, a menudo se le teme a la gente capaz que posee grandes talentos, dones, preparación y recursos económicos. Qué gran tragedia es que las habilidades de las personas no sean utilizadas porque alguien les teme. Igualmente desafortunado es cuando la persona talentosa permite que el orgullo o el hambre de poder arruinen su efectividad.

La clave para el uso apropiado de las fortalezas es que el grupo valore a cada miembro como un importante regalo de Dios. Y cada individuo debe mantener sus habilidades firmemente comprometidas en el servicio a Dios. La búsqueda egocéntrica de poder o posición no tiene lugar entre los creyentes. El cristiano lleno del Espíritu Santo es gobernado por la motivación de prestar un servicio útil a Dios y a los hombres.

La Práctica del Servicio Cristiano

Así como el ejercicio físico acondiciona el cuerpo, el servicio cristiano moldea la vida espiritual del creyente. La mayoría de los cristianos crecen más en una noche de sincera visitación evangelística que en una noche de meditación religiosa. En ocasiones, una sincera manifestación en protesta por un mal de la comunidad puede provocar más crecimiento cristiano que la lectura de un buen libro religioso.

El trabajo – una sencilla palabra de siete letras – ha caído en descrédito, incluso entre el pueblo cristiano, en estos tiempos de abundancia, permisividad y comodidad. Pero no hay forma de desarrollar un cuerpo fuerte – espiritual o físicamente – sin trabajo duro. Ninguna forma de automatización, ni métodos innovadores o programas computarizados pueden tomar el lugar del trabajo arduo.

El Compromiso

Un recurso significativo en cualquier congregación es la devoción de los obreros al ministerio de su iglesia local. Aunque el grado de compromiso varía entre las personas, éste es influenciado profundamente por el desafío y la efectividad del ministerio de la iglesia. Un ministerio efectivo es probablemente el motivador más poderoso para asegurar el compromiso total de todos los obreros de la comunidad. Esta es la razón por la cual algunas iglesias reciben grandes cantidades de tiempo de parte de un gran segmento de su membresía, mientras que para otras iglesias es tan difícil asegurar hasta el menor compromiso de tiempo.

Objetivos que valen la pena, comunicados adecuadamente, tienen un atractivo que inspira los mejores esfuerzos de los cristianos comprometidos. Pero el compromiso puede ser desperdiciado. En ocasiones se le otorga un resplandor religioso a reuniones y actividades sin propósito, simplemente porque están relacionadas con la iglesia. En algunas iglesias se presiona a las personas a participar en largas reuniones de grupos de decisión, para las cuales no ha habido una preparación adecuada y en las que, por consiguiente, poco se logra. El resultado es una disminución del entusiasmo y el compromiso.

Debemos hacer una valoración realista de los talentos combinados de las personas en nuestra organización. No debemos cometer el error de poner a trabajar de inmediato a personas sin experiencia; pero tampoco debemos caer en el error, casi siempre fatal, de no tomarlas en cuenta en lo absoluto. “Úsalos o piérdelos” es un eslogan que se aplica en el área del compromiso. No obstante, las personas nuevas y sin experiencia deben ser puestas a servir en áreas donde no se sientan fuera de lugar. El compromiso produce participación; y la participación a menudo incrementa el compromiso.

Los Cristianos no Involucrados

El Dr. E. Stanley Jones, reconocido misionero a la India, se refería profundamente al tema de los recursos humanos cuando dijo: “En la iglesia del futuro, la prueba más importante de su poder de supervivencia, y de su supervivencia con poder, será su capacidad de ganar a los dos tercios de su membresía que se encuentran atrapados en el remolino de lo marginal y lo intrascendente, y que van de aquí para allá sin llegar a ninguna parte, produciendo poco o nada, excepto movimiento”.

¿Cuál es el mayor recurso sin utilizar de la iglesia? Son los obreros y los asistentes que están involucrados únicamente en lo marginal y lo intrascendente. Un uso más productivo del recurso humano depende de la capacidad de desafiar a la gente a dejar de ser espectadores para convertirse en participantes. Este grupo de personas debe cambiar de una postura no participativa y no contributiva de crecimiento hacia adentro, hacia una postura de participación agresiva en la obra eterna del Reino de Dios. Pero, ¿cómo podemos hacer esto? ¿Es esto posible?

Los líderes deben dirigir a la gente invirtiendo su propio tiempo; deben dirigir con sus acciones más que con sus palabras. El buen liderazgo consiste en hacer que personas promedio sigan su ejemplo para lograr un trabajo superior. Como un buen instructor, un líder produce seguidores efectivos. El servicio cristiano efectivo aumenta en gran medida cuando los miembros de la iglesia ven a sus líderes involucrados productivamente en un servicio cristiano significativo.

La motivación ha sido definida como lograr que alguien trabaje con entusiasmo porque quiere hacerlo. Tal entusiasmo surge cuando las personas son llamadas a realizar tareas que merecen y demandan su mejor esfuerzo. Cristo mismo, y Su Iglesia, agresivamente involucrados en un servicio significativo, producen una poderosa fuerza motivadora.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 10 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
RECURSOS (1)

1. ¿Cuál es la diferencia entre los empleados de una organización secular y los obreros de una organización cristiana?

2. ¿Qué deberían hacer las Iglesias que viven en un ciclo constante de falta de recursos?

3. ¿Qué estaba tratando de explicar McGregor en sus teorías X y Y?

4. ¿Cómo se comunican nuestras suposiciones acerca de otros?

5. ¿Qué se entiende por una “profecía auto-cumplida” en nuestro trato con otras personas?

6. ¿En qué consiste la Teoría X y cómo es aplicada por los líderes?

7. ¿En qué consiste la Teoría Y y cómo es aplicada por los líderes?

8. Aunque la teoría X y la teoría Y son aparentemente muy diferentes, ¿cuál es la suposición en la que ambas están basadas?

9. ¿Cuál es el mayor recurso sin utilizar de la iglesia?

10. ¿Qué es motivación?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 11 – GUÍA DE ESTUDIO

RECURSOS (2)

En la lección anterior hablamos acerca de los recursos humanos disponibles. En lo que respecta a los recursos humanos, el problema clave de la administración es la motivación. Definimos la motivación como “lograr que alguien trabaje con entusiasmo porque quiere hacerlo”. Sería grandioso poder contar con un equipo de trabajadores que tuviera este sentir. Sin embargo, con el fin de mantener el trabajo en perspectiva, debemos recordar que la obra es del Señor, y que ya sea que contemos con una sola persona, o con muchas, el Reino de Dios habrá de avanzar, con o sin cada uno de nosotros individualmente. Cada uno de nosotros tiene la responsabilidad de hacer lo que Dios le ha encomendado, y si no lo hacemos, Dios levantará a alguien más. Aún si parece que nadie más está motivado excepto usted, y que usted es el único que está trabajando, esto no es razón ni excusa para dejar de hacer lo que debería hacer y lo que Dios quiere que haga. Si trabajamos para que otros nos vean o para recibir la alabanza de los demás, factores externos alimentan nuestra motivación. Pero si estamos motivados por Dios, desde adentro, la aprobación de Dios y Sus bendiciones son suficientes para proveer el estímulo necesario para mantenernos “trabajando con entusiasmo”. Nuestro objetivo es agradar a Dios. Y otro de nuestros objetivos es ayudar a otros creyentes a madurar hasta llegar al punto en el que puedan entender y aplicar los principios de la motivación espiritual en su propia vida. Ahora vamos a pasar de los recursos humanos a los recursos espirituales.

RECURSOS ESPIRITUALES

La irrelevancia es la crítica más severa que enfrenta la Iglesia hoy en día. ¿Está en lo correcto el hombre secular cuando afirma que la Iglesia una vez jugó un papel importante en los asuntos de los hombres y las naciones, pero que esos días han terminado? ¿Acaso algunas iglesias dan la indicación de que el mensaje del evangelio ha perdido su poder para cambiar vidas simplemente porque muy pocas personas llegan a ser salvadas a través de su ministerio? ¿Puede ser que la acusación de irrelevancia tenga alguna validez?

Bajo ciertas condiciones las iglesias son especialmente susceptibles a caer en la apatía, el estancamiento o el reumatismo. Estas condiciones surgen cuando una iglesia pierde sus propósitos originales, su primera generación de líderes, y el sueño de sus fundadores. La salud retorna cuando la iglesia vuelve al propósito de su existencia. Así, la acusación de irrelevancia puede ser una bendición disfrazada para la Iglesia, en la medida en que ésta se ve forzada a repensar el propósito de su existencia.

Cristo – la Cabeza de la Iglesia. Las personas que viven enfocadas en lo terrenal, con su lucha por una supervivencia centrada en sí mismos, pueden no entender el propósito de la Iglesia. La Iglesia – la verdadera Iglesia – está centrada en Cristo. Su fundamento es Cristo. El Reino de Dios es la semejanza de Cristo. Para la Iglesia, Cristo

es la Cabeza, la Piedra Angular y la Fuente de avivamiento y renovación. Su promesa, “Y yo, si fuere levantado de la tierra, a todos atraeré a mí mismo” (Juan 12:32), se ha cumplido a lo largo de la historia de la Iglesia. Se cumple hoy y se cumplirá mañana.

Como Fundador y Edificador de la Iglesia, Jesús dijo: “...edificaré mi iglesia” (Mateo 16:18). Como Sustentador y Protector, Jesús dijo: “...las puertas del Hades no prevalecerán contra ella” (Mateo 16:18). La iglesia es de Cristo y Él está edificando Su Iglesia hoy.

Aún con sus debilidades la Iglesia es invencible con Cristo como su Señor. Sin Cristo la Iglesia es inefectiva, no tiene poder y no es más que un club social irrelevante. Con Él la Iglesia se convierte en el canal de Dios para salvar y bendecir a un mundo necesitado. Sin Cristo la Iglesia es débil e insípida. Con Él la Iglesia es el canal de Dios para salvación y significado.

La Iglesia, Una Institución de Esperanza. El cristianismo es la religión de las segundas oportunidades. La iglesia le ayuda a la gente contemporánea a descubrir otra oportunidad. Es cierto que nuestro mundo está lleno de pesadillas. La ciencia y psicología pintan un panorama oscuro para el futuro. La crisis energética, la crisis moral la crisis monetaria, y cientos de otras crisis, atemorizan a la gente moderna. Sin embargo, más allá de las nubes de pecado y desesperación, el evangelio construye la expectativa del sol naciente de la gracia de Dios.

Hay esperanza. Isaías habla de Dios diciendo: “He aquí que yo hago cosa nueva” (Isaías 43:19). Jeremías dice: “Daré mi ley en su mente, y la escribiré en su corazón” (Jeremías 31:33). Jesús habla de “nacer de nuevo” (Juan 3:3). Pablo llama al cristiano una “nueva criatura” (2 Corintios 5:17). Y Apocalipsis habla de “un cielo nuevo y una tierra nueva” (Apocalipsis 21:1).

La iglesia mira al futuro con esperanza. Es la certeza de los redimidos de todas las edades. Es la convicción de que la gracia de Dios puede transformar a un esclavo del pecado en un santo. Es la esperanza de que el discipulado nos moldea a la semejanza de Cristo. Es la visión de Pablo de que el creyente puede llegar a ser maduro en Cristo. Es la esperanza del cielo. La iglesia es una sociedad de esperanza, no debido a una perspectiva irrealista de nuestra situación presente, sino porque la Iglesia cree que Dios tiene control absoluto de la situación humana.

La Iglesia y Su Herencia. Nuestra Comunidad de iglesias tiene una gran historia. Algunos recuerdan los “viejos tiempos” como su mejor momento. Es provechoso repasar ocasionalmente la historia de nuestra iglesia, si al hacerlo se fortalece la fe para el futuro. Pero la herencia sólo tiene valor si es utilizada. Un claro entendimiento de nuestros propósitos fundadores produce fortaleza. La historia debe ser bombardeada con preguntas: ¿Cuáles objetivos singulares esperaba alcanzar nuestra Comunidad en sus inicios? ¿Cuáles creencias, compromisos y circunstancias impulsaron a un pequeño grupo de personas a organizar un movimiento nuevo? Y, ¿qué nos dice todo esto de nuestra situación presente?

Tales preguntas hacen de la herencia de la iglesia una guía importante para los ministerios presentes y futuros. ¿Cuáles son nuestras “raíces”? ¿Cuál es el fundamento sobre el cual hemos edificado? Aunque hayamos tenido un buen comienzo, debemos mirar hacia el futuro y buscar el liderazgo de Dios para el mañana, arraigados firmemente en los valores del pasado y buscando las bendiciones y la ayuda de Dios en la expansión futura de la obra.

Cristo es la Cabeza de la Iglesia. Él hace que la iglesia esté agradecida por su herencia y esperanzada por su futuro. Si los recursos espirituales de la iglesia escasean, la iglesia no estará preparada para ser una fuerza transformadora en su comunidad. Pero si los recursos espirituales son abundantes, los logros sorprenden aún al cristiano más optimista. ¡Dios y nosotros podemos mover montañas!

RECURSOS TANGIBLES

En toda junta directiva hay al menos una persona sumamente escrupulosa en asuntos de dinero. Este tipo de personas ayudan a mantener cierta cautela para evitar los gastos desmedidos o imprudentes; sin embargo, no se debe permitir que uno o dos miembros de la junta demasiado conservadores tengan control absoluto de las finanzas de la iglesia local.

Liderazgo Financiero. La membresía de la iglesia seguirá a los líderes que los guíen con fe y visión. Aunque no tenemos un radar financiero, conocemos el carácter confiable de Dios y la generosidad de Su pueblo en el pasado. Dios quiere multiplicar los recursos financieros de Su iglesia a través de la gente; y la gente quiere dar.

El verdadero nivel de compromiso de una persona para con Cristo a menudo se refleja en sus actitudes y prácticas de mayordomía. Dios es el dador de todo; Él nos da la capacidad de ganar dinero. Él nos da la oportunidad de tener empleos bien remunerados. Los cristianos damos con alegría, no por presión ni por obligación, sino porque reconocemos que todo lo que poseemos se lo debemos a Dios. Y los líderes – tanto ministros como laicos – deben dar un ejemplo que desafíe la generosidad cristiana en cada miembro de la iglesia.

Diezmos. El pueblo de Dios da generosamente conforme Él los prospera. Ninguna otra organización en el mundo tiene una base financiera tan confiable. Y dado que sus razones fundamentales para dar son espirituales, un ministerio agresivo atrae los fondos adecuados.

Información Financiera. Con demasiada frecuencia, la información relativa a las finanzas de las iglesias locales se mantiene oculta en un halo de misterio y secreto. Frecuentemente el tema de las finanzas en las iglesias locales se discute en términos imprecisos y mojigatos. Sin embargo, el presupuesto es el ministerio de la iglesia expresado en términos monetarios y como tal, debe ser compartido con la congregación. La información financiera puede ser confiada a los creyentes. Dios siempre usa la

información, no la ignorancia. El correcto manejo de las finanzas y el compartir la información con la congregación estimulan el dar. Un principio importante para el compromiso financiero es que las personas apoyan aquellos programas que ellas mismas ayudan a desarrollar y que entienden completamente.

Los Recursos Financieros son para Ser Utilizados. El plan de Dios es que los recursos que Él provee sean utilizados para edificar Su Reino. El relato bíblico del mayordomo fiel, en Mateo 25:14-30, les recuerda a los líderes que los bienes terrenales son para ser utilizados. En Mateo 25:25-26 Jesús censura al mayordomo que enterró su talento por no haber obtenido ganancia alguna con él. Al líder cristiano se le ha encomendado el privilegio de administrar los asuntos financieros de la iglesia de acuerdo con la voluntad de Dios para Su iglesia.

A pesar de que la Biblia está llena de mandatos sobre dar fruto, multiplicar, crecer y aumentar, muchos de nosotros seguimos pensando que la iglesia es una organización “no lucrativa”. Este concepto tan limitado debe cambiar, y deberíamos planificar para producir ganancias para el Reino de Dios.

Midiendo la Capacidad Financiera. La capacidad financiera de una iglesia local por lo general se estima con base en los ingresos de la iglesia en años anteriores. Esta puede ser una valoración precisa, si la iglesia ha sido efectivamente desafiada a dar de forma adecuada, a través de las necesidades de la iglesia y de la predicación del pastor sobre la mayordomía. Sin embargo, si la iglesia tiene un gran número de personas que no diezman, puede ser que las necesidades de la iglesia no han sido comunicadas de manera efectiva o que el principio espiritual de dar no ha sido comprendido por toda la gente.

En esta situación, probablemente la iglesia tiene un potencial financiero mayor de lo que indican los estados financieros de cualquier año anterior. A través de la inspiración, la instrucción bíblica y el ejemplo digno de dadores fieles, muchas personas que no diezman podrían comenzar a dar sus diezmos, y muchos que sí diezman podrían incrementar sus ofrendas aparte del diezmo.

Una buena forma de estimar el ingreso potencial de la iglesia es descubrir el número total de dadores potenciales. Cualquier persona que tenga un empleo de tiempo completo es considerada como un dador potencial; aquellas familias que perciben dos salarios deben ser consideradas como dos dadores potenciales. Investigue en la biblioteca pública o en la Cámara de Comercio cuál es el ingreso promedio en su área. Luego multiplique el número total de dadores potenciales por el ingreso promedio en su área. Divida el total por el diez por ciento para estimar el diezmo potencial de su congregación.

Una iglesia creía que sus finanzas marchaban muy bien, pues estaba recolectando \$50,000 al año. Un estudio de este tipo reveló que el ingreso de esa iglesia debería haber sido de \$75,000 anuales. Gracias a una mejor comunicación de las necesidades y a una mejor enseñanza bíblica sobre la mayordomía, el año siguiente la iglesia logró recaudar \$63,000 y \$67,000 el segundo año.

Dar para Otros. El dar motiva a dar; la generosidad es contagiosa. Nuestra organización está creciendo rápidamente en su alcance misionero y por lo tanto no podemos enfocarnos solamente en nuestros intereses locales. Nuestras congregaciones están unidas por un mismo Señor, una misión en común y un compromiso global. Para que la denominación pueda llevar a cabo su tarea misionera, los ingresos deben aumentar. Todas las personas en el mundo necesitan escuchar el mensaje del evangelio y el tiempo parece acortarse. Miles de islas, aldeas, pueblos y ciudades en el mundo no han escuchado aún el mensaje. Al mismo tiempo, seguimos desarrollando programas universitarios para capacitar a nuestros jóvenes. Dios sigue abriéndonos puertas para ir a nuevas regiones del mundo. Los misioneros y los obreros nacionales necesitan nuestra ayuda para que la obra pueda iniciar. Los líderes atentos a esta necesidad pronto descubren que cuando guían a sus iglesias a apoyar generosamente todas las necesidades financieras legítimas, la iglesia tiende a incrementar su apoyo a los ministerios locales.

El dinero, y la habilidad para recaudar fondos entre la congregación, con frecuencia son considerados como el recurso principal de la iglesia. Pero el dinero es sólo una manera conveniente de intercambiar la energía y las habilidades de las personas por una forma de valor negociable. El dinero es sólo una forma tangible de vender conocimiento, experiencia y tiempo a un empleador o cliente. Así, el dar dinero es una manera conveniente para las personas de darse a sí mismos a Dios y a Su iglesia. Es una expresión de su fe y su convicción de que Dios es el dueño de todas las cosas. Guiar a la congregación a dar es bíblico. Los creyentes se enriquecen espiritualmente al dar.

Recursos de Instalaciones. Varias ideas importantes se encuentran implícitas en la frase de Winston Churchill: “Damos forma a nuestros edificios, luego nuestros edificios nos da forma a nosotros”. Con frecuencia los edificios determinan el ministerio de la iglesia. Los líderes cristianos están en lo correcto al decir que “rara vez se puede alcanzar a personas para las cuales no se provee espacio”. El edificio de la iglesia determina el tamaño de la congregación, el estilo del servicio de adoración, las funciones educativas y las relaciones sociales de la iglesia.

Una iglesia que posee un templo muy grande pero que no cuenta con un espacio adecuado para sus actividades educativas o para experiencias de compañerismo, probablemente será una iglesia de tipo espectador de domingo por la mañana. La iglesia de tipo familiar, que trata de conducir sus actividades en un edificio pequeño semejante a una casa, probablemente se desarrollará como una iglesia compuesta por unas pocas familias con un estilo personal de adoración, educación y compañerismo, pero con poca motivación para alcanzar gente nueva.

Los edificios que son propiedad de la iglesia, y su contenido, representan la mayor inversión financiera de la iglesia y deben ser utilizados de manera efectiva con el fin de proporcionar los mayores rendimientos posibles para el ministerio de la iglesia. No obstante, aunque la propiedad de la iglesia representa una gran inversión financiera, no debe ser vista como un monumento. Los edificios de la iglesia son una encomienda que le ha sido dada por Dios. Tenerlos sin uso seis días a la semana es una mala mayordomía de un recurso valioso. Se deben planificar múltiples usos y horarios, de

modo que más personas puedan ser alcanzadas por un mayor número de ministerios en la iglesia local. Las instalaciones de la iglesia existen para ser usadas como una herramienta para el ministerio.

Pero los líderes pueden hacer un énfasis exagerado en los edificios. Pueden exagerar el énfasis en la belleza de los edificios o en las instalaciones llenas de gente. Al hablar de esta manera tienden a enfocarse en los edificios, y no en el ministerio o la misión. El interés de la congregación debe ser dirigido hacia su trabajo prioritario de llevar personas a Dios por medio de Cristo y de ayudar a los santos a madurar en la fe.

Cuando se considera la construcción de un nuevo edificio, la iglesia debe evitar caer en lo que se conoce como “complejo de edificio”, que consiste en estar interesada principalmente en construir un edificio extravagante sin la debida consideración del propósito y el uso que se va a dar al edificio. Cuando se están empezando nuevos programas y se necesita espacio adicional, el tema de las instalaciones debe tomar en cuenta las siguientes preguntas:

1. ¿Estamos utilizando nuestro edificio actual a su máxima capacidad?
2. ¿Sería posible atender las necesidades por medio de una redistribución del espacio o de una remodelación de las instalaciones actuales?
3. ¿Qué se podría hacer en un edificio nuevo que no pueda hacerse en nuestro edificio actual?
4. ¿Nuestras instalaciones actuales están siendo usadas aproximadamente al 80% de su capacidad? De ser así, ése es probablemente el máximo de asistencia que podemos esperar.

Años atrás, en la mayoría de las comunidades, la obra de Dios se podía llevar a cabo en un pequeño edificio de un solo salón o en una bodega en mal estado. Pero gracias al aumento en los estándares de vida, ahora la gente viene a la iglesia desde sus hogares confortables y bien amueblados. Estas personas trabajan en entornos agradables. Sus hijos estudian en escuelas bien equipadas. Están continuamente condicionados por los medios de comunicación masiva, los cuales reflejan los crecientes estándares de vida. Es irreal pensar que un edificio de un solo salón con muebles rayados y piso de linóleo va a atraer a la gente contemporánea.

Por la misma razón, la junta directiva debe prestar atención regularmente a la condición de los edificios de la iglesia. Muchas iglesias se han acostumbrado a tener sus edificios en mal estado. Incluso las iglesias que enfrentan los más serios problemas económicos pueden arreglar las instalaciones con un poco de pintura fresca en las paredes, un poco de atención a las paredes exteriores desgastadas por las condiciones del clima, y la aplicación de agua y jabón a los pisos.

EL USO EFECTIVO DE LOS RECURSOS

Los recursos limitados – personas, dinero, fe e instalaciones – pueden ser compensados por medio de un uso más eficiente de los recursos existentes. Iglesias de todos los tamaños piensan que tienen problemas financieros, pero la mayoría de los problemas de las iglesias son espirituales o conceptuales. Con frecuencia, enormes cantidades de recursos son utilizados en programas que contribuyen únicamente de manera superficial al propósito central de la iglesia; si las prioridades no están bien establecidas las necesidades importantes reciben la mínima atención, mientras que actividades insignificantes consumen grandes cantidades de dinero y energía. Incrementando la efectividad de los ministerios existentes, muchas iglesias pueden descubrir recursos financieros y de talento sin explotar.

Aunque Teddy Roosevelt no tenía iglesias en mente, su consejo es sabio en lo que respecta a la asignación de recursos en la iglesia: “Haz lo que puedas con lo que tienes ahí donde estás”.

¿Está su iglesia obteniendo los mejores rendimientos posibles de sus recursos actuales? Una razón del crecimiento de las iglesias conservadoras es que están dispuestas a invertir más tiempo y esfuerzo en su causa. (Dean Kelley)

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 11 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
RECURSOS (2)

1. ¿Cuál es la crítica más severa que enfrenta la Iglesia hoy en día y qué se entiende por esto?

2. ¿Qué es la Iglesia con y sin Cristo?

3. ¿Por qué es provechoso repasar ocasionalmente la historia de nuestra iglesia?

4. ¿Qué sucede cuando los recursos espirituales de la iglesia son escasos?

5. ¿Dónde se refleja el verdadero nivel de compromiso de una persona para con Cristo?

6. ¿Por qué se debe compartir la información financiera de la iglesia con la congregación?

7. ¿Qué determina el edificio de la iglesia?

8. ¿Cuál es la limitación de una “iglesia familiar”?

9. ¿En qué consiste el “complejo de edificio”?

10. ¿Cómo puede una iglesia compensar los recursos limitados?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 12 – GUÍA DE ESTUDIO

RELACIONES DE TRABAJO

La Biblia hace énfasis en dos temas centrales: la relación del ser humano con Dios y sus relaciones con sus semejantes. Los primeros cuatro de los Diez Mandamientos tratan con la relación del ser humano con Dios, y los seis restantes tienen que ver con sus relaciones con otras personas. Desde Génesis hasta Apocalipsis, la Biblia nos recuerda constantemente que estas relaciones deben ser correctas.

Es el segundo de estos temas, las relaciones correctas entre el ser humano y sus semejantes, el que vamos a considerar ahora. El salmista exclamó: ¡Mirad cuán bueno y cuán delicioso es habitar los hermanos juntos en armonía! (Salmo 133:1). El líder cristiano interesado en aplicar los principios bíblicos de administración debe trabajar para desarrollar y mantener buenas relaciones de trabajo dentro de su grupo u organización. Todas las destrezas de liderazgo y administración – planificar, organizar, liderar, seleccionar personal y evaluar – tienen como fundamento las buenas relaciones de trabajo. Es importante comprender que el tiempo y el esfuerzo invertidos en planificar, organizar, liderar, seleccionar personal y evaluar serán sumamente improductivos si el líder no logra desarrollar y mantener buenas relaciones de trabajo. Un director de personal dijo recientemente que aproximadamente el 90% de los cambios de personal están asociados directamente con problemas a nivel de relaciones.

La necesidad número uno del administrador es aprender a relacionarse con sus subordinados, sus colegas y sus supervisores.

Principios de Relaciones Humanas. El líder interesado en implementar un modelo bíblico de administración debe aplicar los principios bíblicos concernientes a las relaciones humanas. En el sistema del mundo, el ego se promueve en las relaciones. El enfoque moderno consiste en ser asertivo en mis relaciones para hacer que las personas satisfagan mis necesidades. El enfoque bíblico consiste en satisfacer las necesidades de los demás.

Todas las relaciones giran en torno a necesidades personales. Cada persona tiene necesidades que sólo pueden ser satisfechas estableciendo relaciones con otros individuos. El líder debe tener en mente que las personas necesitan de otras personas y que la función de una relación es asegurar que todas las necesidades dentro de la relación sean satisfechas. Las personas establecen relaciones porque tienen necesidades que sólo pueden ser satisfechas por otros.

Las necesidades satisfechas construyen relaciones. Satisfacer las necesidades de los demás es la clave para desarrollar y mantener buenas relaciones de trabajo. El enfoque bíblico del liderazgo y la administración se concentra en satisfacer las necesidades de las personas mientras éstas trabajan para llevar a cabo sus tareas. Si el líder cristiano no aplica este principio, se encontrará rodeado de problemas de relaciones.

Las necesidades insatisfechas destruyen las relaciones. Así como las necesidades satisfechas fortalecen las relaciones, las necesidades insatisfechas las destruyen. En las organizaciones, los empleados se molestan con sus supervisores a causa de necesidades insatisfechas.

Tipos de Relaciones que se Encuentran en las Organizaciones. Las relaciones humanas dentro de las organizaciones, así como en las relaciones de matrimonio y de amistad, pueden ser clasificadas en cuatro estilos básicos: (1) cooperación, (2) represalia, (3) dominación, y (4) aislamiento. Todas las relaciones tienden a iniciar en un estilo de cooperación y permanecen así mientras todas las necesidades estén siendo satisfechas dentro de la relación. Cuando emergen necesidades insatisfechas, la relación pasa a un estilo de represalia. Ahora, una persona o grupo está tratando de ganar control sobre otro con el fin de lograr que las necesidades sean satisfechas. Tan pronto como alguien gana la batalla por el control, un nuevo estilo de relación se desarrolla, la dominación. En este estilo el dominador utiliza a los demás para satisfacer sus necesidades. Tan pronto como la persona o grupo dominado se da cuenta de que la situación es irremediable y que sus propias necesidades no van a ser satisfechas, pasan a un estilo de relación de aislamiento. Este es el último tipo de relación, el cual antecede a la terminación de la relación.

El estilo de relación de cooperación se caracteriza por las siguientes condiciones:

- Compromiso mutuo de satisfacer las necesidades de las otras personas. El estilo de relación de cooperación se encuentra ejemplificado en Filipenses 2:3-4: “Nada hagáis por contienda o por vanagloria; antes bien con humildad, estimando cada uno a los demás como superiores a él mismo; no mirando cada uno por lo suyo propio, sino cada cual también por lo de los otros”. Para evitar las motivaciones y acciones egoístas debemos concentrarnos en satisfacer las necesidades de los demás.
- Más énfasis en los demás que en sí mismo. El énfasis del estilo de cooperación está en los demás y en sus necesidades. Esto significa que el objetivo de la relación es servir a los demás por medio de la satisfacción de sus necesidades. Si cada persona en la relación aplica Filipenses 2:3-4, las necesidades de todos son satisfechas.
- Confianza y respeto mutuos. La gente desarrolla confianza y respeto por aquellos que satisfacen sus necesidades. Por lo tanto, las personas que operan en un estilo de relación de cooperación experimentan armonía dentro del grupo o equipo. La gente disfruta de la compañía de los demás y rara vez las motivaciones son cuestionadas.
- Utilización mutua de dones, habilidades y creatividad. El estilo de relación de cooperación no sólo se enfoca en las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo, sino que también permite a los demás aportar sus dones, habilidades y creatividad a las actividades dentro de la relación. Las personas nunca se sienten excluidas entretanto estén funcionando en una relación de cooperación, porque están operando en un alto nivel de participación.

- Desarrollo conjunto de soluciones a los problemas. En una relación de cooperación, las personas involucradas en, o afectadas por un problema participan en su solución. Esto permite implementar la mejor solución posible, porque cuando surgen los problemas las personas están interesadas en satisfacer las necesidades de los demás.
- Productividad en la relación. La relación de cooperación es una relación sana y productiva. Las tensiones son mínimas y las energías se utilizan para atender las necesidades, no para pelear en torno a intereses egoístas. Como resultado, las personas experimentan una gran satisfacción al mantener la relación.
- Compromiso personal con la relación. En la medida en que las personas experimentan la confianza y el respeto mutuos, el uso de sus dones y habilidades, y un sentimiento de realización, desarrollan un fuerte compromiso personal hacia la relación. Esto significa que mientras más tiempo se mantenga la relación en un estilo de cooperación, más fuerte se hace. El estilo de relación de cooperación enfatiza el principio de servir en lugar de ser servidos. Pero las personas no operan todo el tiempo en un estilo de relación de cooperación. Eventualmente una persona puede llegar a pensar: “En este caso en particular es más importante satisfacer mis necesidades que las tuyas”. Este compromiso de satisfacer las necesidades personales en vez de las necesidades de los demás marca el inicio del estilo de relación de represalia.
- Fortalecimiento continuo de la relación. En el estilo de cooperación, el énfasis está en servir a los demás. En los otros tres estilos, el enfoque está en ser servido.

El estilo de relación de represalia se inicia cuando el egoísmo sobrepasa al servicio. De vez en cuando todos nosotros caemos en este estilo de relación, al estar más comprometidos con la satisfacción de nuestras propias necesidades (o con hacer las cosas a nuestra manera) que con la satisfacción de las necesidades de los demás. El movimiento inicial de la cooperación a la represalia frecuentemente ocurre de una manera sutil, y quizás desapercibida. Sin embargo, siempre sale a la luz en forma de conflicto. El estilo de represalia involucra lo siguiente:

- Intentos de hacer que los demás se adapten a lo que usted quiere. En las etapas iniciales del estilo de represalia hay intentos sutiles de hacer que la otra persona ceda ante sus deseos. Sin embargo, si estas acciones disimuladas no logran su cometido, se pasa a tomar acciones más fuertes.
- Acciones agresivas hacia los demás. Cuando las personas se tornan más centradas en sí mismas, emprenden acciones concretas y agresivas en un intento de forzar a los demás a satisfacer sus necesidades.
- Actitudes que ven a las otras personas como objetos en su camino, no como personas con sus propias necesidades. Conforme las personas se envuelven más profundamente en un estilo de relación de represalia, se vuelven más y más

- Lucha por la dominación. Una vez que una persona empieza a ver a los demás como obstáculos para la satisfacción de sus necesidades, tratará de dominar o controlar a las demás personas en la relación. En este punto la persona está realmente convencida de que sus necesidades, ideas y sentimientos son los más importantes en la situación y, por lo tanto, sus intentos de dominar a los demás son justificados. La persona desarrolla la actitud de que “lo que es mejor para mí es mejor para ti”.
- Conflicto constante. Una vez que se inicia la lucha por la dominación, surge un período de conflicto. En esta fase del estilo de represalia una persona está tratando de emerger como la figura de autoridad que puede controlar a las otras partes en la relación. Esta persona asume que controlando a los demás puede asegurar que sus necesidades sean satisfechas.
- Un eventual ganador y un perdedor. Llega un momento en que una persona emerge como la fuerza dominante en la relación y todos los demás ceden regularmente a las necesidades de esta persona, mientras que sus propias necesidades permanecen insatisfechas. En este punto la relación asume un nuevo estilo.

Vale la pena repetir que el estilo de relación de represalia surge de la motivación egoísta de satisfacer las propias necesidades a expensas de los demás. El individuo emprende acciones agresivas para forzar a otros a satisfacer sus necesidades y toma medidas de represalia si ellos no acceden a sus demandas.

En una relación de cooperación todos trabajan voluntariamente para satisfacer las necesidades de los demás. Sin embargo, una vez que una persona gana la batalla por el control y avanza hacia un estilo de dominación, los demás se ven forzados a satisfacer sus necesidades, mientras que esta persona rara vez satisface las necesidades de ellos. El estilo de dominación incluye las siguientes condiciones:

- El perdedor es controlado por el ganador. En el estilo de relación de dominación, el ganador de la lucha por el control se convierte en el que toma las decisiones. Las demás personas en la relación se ven forzadas a ceder a los deseos e ideas del dominador.
- La personalidad del perdedor es anulada. Conforme progresa el estilo de dominación, el dominador empieza a forzar a los demás a convertirse en lo que él quiere que sean. Trata de controlar la manera de pensar de los demás y no acepta ideas contrarias a las suyas. Eventualmente, quienes son dominados son forzados a rendir su propia personalidad y a asumir la personalidad que el dominador quiere que tengan.
- Pérdida del respeto mutuo. Eventualmente las personas involucradas en una relación de dominación pierden el respeto unos por otros. El dominador ya no respeta a

- La creatividad y las habilidades del perdedor no se utilizan. Cuando el dominador pierde el respeto por las demás partes en la relación, también pierde el interés en las destrezas y habilidades de los demás y empieza a promover sus propias habilidades y creatividad. Se asegura de que la relación se concentre en lo que él puede hacer y lo que quiere hacer – lo que él hace bien – y descarta cualquier idea o actividad que no promueva su persona y sus habilidades.
- El perdedor recurre a la manipulación. Eventualmente, quienes son dominados tratan de manipular al dominador con el fin de lograr que sus necesidades sean atendidas. Sin embargo, la manipulación nunca funciona. Más bien tiende a empeorar los problemas existentes entre el dominador y los dominados. En la mayoría de los casos, ante los intentos de manipulación, el dominador trata de administrar alguna forma de disciplina para reprimir intentos futuros.
- El perdedor eventualmente concluye que la situación es irremediable y deja de tratar de hacer que sus necesidades sean atendidas. En este punto las personas dominadas sienten que han sido rechazadas y que sus necesidades van a permanecer insatisfechas. Cuando esto ocurre, estas personas dan el primer paso hacia un nuevo estilo de relación – el aislamiento. Siempre son aquellos que están siendo dominados quienes inician el avance hacia el estilo de relación de aislamiento.

En el estilo de relación de aislamiento hay una rápida degeneración, caracterizada por las siguientes condiciones:

- La persona dominada bloquea mentalmente al dominador. Esta es la primera fase de la relación de aislamiento. La persona o personas dominadas empiezan a bloquear mentalmente al dominador, con lo cual se inicia la relación de aislamiento.
- Se interrumpe la comunicación. Una vez que las personas se bloquean mentalmente unas a otras, la comunicación colapsa. Las personas involucradas en la relación ya no saben lo que los demás piensan o sienten. Los individuos se alejan y se aíslan unos de otros.
- Desconfianza mutua. La ruptura de la comunicación contribuye a aumentar la desconfianza dentro de la relación. Las motivaciones son cuestionadas y aumenta la hostilidad. En este punto todas las personas se vuelven más defensivas y propensas a discutir, y cada uno señala con su dedo acusador a los demás.
- Problemas no resueltos. La relación es consumida por problemas para los cuales no parece haber solución. Por ende, los problemas permanecen sin resolver. Nadie está dispuesto a aceptar la responsabilidad por ocasionar los problemas, y las soluciones propuestas por los individuos siempre son rechazadas por los demás.

- Necesidades insatisfechas. Una vez que la relación asume el estilo de aislamiento, la mayoría de las necesidades quedan insatisfechas. Estas necesidades insatisfechas hacen que los individuos se vuelvan cada vez más egocéntricos y frustrados. Las necesidades insatisfechas destruyen la relación.
- Indiferencia mutua. Conforme las personas se vuelven más egocéntricas, desarrollan menos interés por quienes que les rodean. Conforme la relación continúa deteriorándose, cada individuo tiende a pensar sólo en sí mismo y sus necesidades insatisfechas, y pierde todo interés por las necesidades de los demás. El individuo no puede ver cómo su propio egocentrismo lastima a los demás en la relación – pues está completamente absorto en sí mismo. Una actitud de autocompasión prevalece en toda la relación.
- La productividad disminuye en gran medida. En este punto la relación ya no es productiva. Las necesidades no están siendo satisfechas y los problemas no están siendo resueltos. Y puesto que la comunicación se ha roto, no hay mucha esperanza de que las cosas mejoren. La desesperación comienza a reinar.
- La relación se termina. En la mayoría de los casos, al llegar a este punto la relación se termina. Desafortunadamente, una relación que comenzó con un compromiso y un deseo mutuos de satisfacer las necesidades de la otra persona tiene el potencial de acabar cuando el egoísmo empieza a controlar las actitudes de los individuos. El compromiso de satisfacer las propias necesidades a expensas de los demás es el mayor destructor de relaciones. Los resultados finales pueden ser vistos al comparar las condiciones de las relaciones de cooperación con aquellas de las relaciones de aislamiento.

Todo el mundo experimenta problemas en sus relaciones de vez en cuando; por eso es importante saber qué es lo que ocasiona tales problemas y cómo se puede regresar a un estilo de cooperación. Muchos cristianos han caído en el engaño de creer que los hijos de Dios nunca tienen problemas en sus relaciones. Este pensamiento es muy peligroso, porque lleva a las personas a asumir que si alguien tiene problemas a nivel de relaciones, esa es una señal de que no es una persona muy madura espiritualmente.

A menudo los cristianos tratan de reprimir sus problemas, en vez de sacarlos a la luz para enfrentarlos y resolverlos. Debemos tener en mente que la represión de los problemas de relaciones, y la negativa a enfrentarlos, es lo que denota inmadurez espiritual, y no necesariamente el problema en sí mismo. La persona madura enfrenta los problemas cuando éstos se presentan y se compromete a encontrar una solución. Por el contrario, la persona inmadura frecuentemente trata de ignorar los problemas y evita tratar con los aspectos involucrados en ellos.

Tan pronto como una relación deja de funcionar en el estilo de cooperación se deben tomar los siguientes pasos: (1) Reconozca el estilo actual de la relación (Santiago 5:16). (2) Reconozca que su egoísmo es pecado y pida perdón a Dios y a las demás personas involucradas (Colosenses 3:13; Mateo 6:14-15). (3) Tome la decisión de

desarrollar un estilo de relación de cooperación (Filipenses 2:3-4). (4) Empiece a actuar motivado por el amor (1 Corintios 13:4-7). (5) Empiece a dar gracias a Dios por las personas involucradas en la relación (1 Tesalonicenses 5:18; Santiago 1:2-4). Estos pasos pocas veces son fáciles; sin embargo, Dios nos ha dado estos principios como un medio de restaurar las relaciones a un estado de cooperación y productividad.

Es necesario desarrollar normas para las buenas relaciones, con el fin de mantener un estilo de relación de cooperación. (1) Ataque el problema, no a la persona. Cuando las personas no satisfacen nuestras necesidades tendemos a atacarlas, en vez de atacar el problema. Si atacamos a las personas en vez de atacar los problemas, vamos a hacer que la relación pase de un estilo de cooperación a un estilo de represalia. (2) Verbalice sus sentimientos en vez de reflejarlos en sus acciones. Comente cómo se siente y por qué en vez de comunicar sus sentimientos por su manera de actuar, pues esto sólo conduce a malos entendidos, resentimientos y más sentimientos heridos. (3) Perdona en lugar de juzgar. Cuando le traten mal, perdona a la persona que lo hizo. No guarde rencor ni juzgue a la persona por sus acciones. (4) Comprométase a dar más de lo que pide. La clave para una relación de cooperación es dar más de lo que se pide. Concéntrese siempre en satisfacer las necesidades de la otra persona. Si cada uno en la relación hace esto, todas las necesidades son continuamente satisfechas y la relación permanece en un estilo de cooperación.

En Romanos 12:9-21 encontramos el modelo para la conducta cristiana en las relaciones interpersonales. El pasaje empieza por afirmar que el amor debe ser genuino. Señala que los cristianos debemos satisfacer las necesidades de la gente y no tomar represalias, aunque nos persigan.

La administración eclesiástica centrada en Dios y orientada hacia las personas debe preocuparse por las relaciones interpersonales redentoras, puesto que las personas y sus necesidades son la materia prima de la administración. Las personas no sólo son el objeto del amor de Dios, sino también el medio a través del cual el Cristo vivo se da a conocer hoy en día. Las Escrituras son claras al afirmar que el amor hacia Dios debe ser demostrado a través del amor hacia las personas. Las relaciones interpersonales redentoras deben tener lugar en tres niveles: entre el pastor y la gente, entre los miembros de la congregación y finalmente entre los miembros de la iglesia (incluyendo al pastor) y la comunidad. Las personas deben ser vistas no sólo como el objeto del amor de Dios, sino también como el medio a través del cual Dios trabaja para transformar vidas. En este contexto, las relaciones interpersonales se convierten en una preocupación necesaria para la administración, la cual debe realizar todo esfuerzo posible para lograr que dichas relaciones cumplan su propósito redentor. Un enfoque de la administración eclesiástica orientado hacia las personas es preferible en vez de un enfoque centrado en los programas – o en los problemas. De este modo, el administrador de la iglesia está comprometido con un esfuerzo constante de establecer relaciones interpersonales redentoras a lo largo de toda el área de influencia de la iglesia. Los problemas surgen de las necesidades básicas y la naturaleza de las personas.

Las necesidades personales profundas son causadas por una falta de visión, por una intolerancia dogmática, por la indiferencia, la hostilidad y la amargura. Estas actitudes están condicionadas por experiencias personales pasadas, acentuadas por grados variables de susceptibilidad emocional. Por lo tanto, cuando se busca tratar con algún problema en un nivel profundo, las relaciones interpersonales pasadas y presentes no pueden ser ignoradas.

En el área de las relaciones interpersonales, muchos pastores tienen dificultad en dos niveles. En ocasiones no pueden aceptar la gran importancia de las relaciones redentoras en la vida de la iglesia. Han llegado a creer que un programa activo es el indicador de una iglesia exitosa. Se han vuelto insensibles a las personas, pasando por alto sus necesidades (o incluso haciéndolas a un lado conscientemente), asumiendo que el ascenso organizacional es lo que realmente importa. En un segundo nivel, un pastor puede aceptar la necesidad de relaciones redentoras y aún así, en la práctica, ser incapaz de relacionarse con las personas, excepto de manera superficial y rutinaria. Una pregunta crucial que enfrenta el administrador es cómo se puede lograr que las relaciones interpersonales dentro de la iglesia tengan la profundidad y calidad necesarias para ser redentoras para los individuos. Empecemos a aplicar este concepto considerando al pastor y sus relaciones.

El pastor debe ser una persona madura y poseer un grado razonable de autoconocimiento. Debe ser capaz de verse a sí mismo de manera realista, reconociendo sus áreas de debilidad y sus fortalezas. El pastor que no puede reconocer sus propias debilidades, ni siquiera delante de sí mismo, seguramente será incapaz de aceptar gentilmente cualquier crítica de parte de otras personas. La actitud defensiva no sólo se convierte en una barrera para escuchar lo que le están tratando de comunicar, sino que a menudo se refleja en una actitud hostil hacia las personas, estorbando así el desarrollo de cualquier relación personal profunda o significativa.

Cualquier pastor que esté seriamente interesado en las relaciones interpersonales redentoras en su congregación debe estar dispuesto a someterse a una auto-evaluación detallada y honesta. La persona del pastor es el factor más importante para el establecimiento de estas relaciones. El pastor no necesita ser perfecto, pero debe estar consciente de sus capacidades y sus limitaciones. Debe estar alerta a toda indicación en sus relaciones que pueda ayudarle a conocerse mejor a sí mismo.

Una de las características que distinguen a una persona madura es su capacidad de amar a las personas, aunque éstas a menudo no sean fáciles de amar. Mientras más cuesta amar a una persona, más necesidad tiene de ser amada. El inicio de cualquier relación interpersonal que sea lo suficientemente profunda para efectuar cambios en la vida de las personas es el sentimiento de ser comprendido, de que alguien se interesa realmente.

Nuestro interés por las personas debe ser más fuerte que los sentimientos que uno pueda tener acerca de sus puntos de vista o de cualquier acto que hayan cometido. Toda persona debe ser valorada como alguien por quien Jesús murió. La madurez en el amor

cristiano no puede aceptar ningún parámetro inferior. No olvidemos que el experimentar el amor genuino y la comprensión a nivel humano abre las puertas para aceptar el amor de Dios a nivel divino.

Si las personas y sus necesidades son en realidad la materia prima de la administración eclesiástica, y si todos los programas y actividades deben ser diseñados y evaluados según su efecto en la vida de las personas, y si el objeto del cuidado pastoral es la renovación personal, entonces es imperativo que el administrador de la iglesia posea cierto conocimiento de las dinámicas de la personalidad. Debe estar consciente de los factores que afectan la conducta humana. Esto es esencial, primero que todo, para su propio auto-conocimiento. Y es necesario para cualquier intento de efectuar cambios en las personas a través de una relación con ellas. El administrador de la iglesia siempre debe estar consciente de la complejidad y la multiplicidad de fuerzas que contribuyen a la condición presente de cada persona. Los ministros no necesitan ser sicólogos o psiquiatras profesionales, pero deben poseer cierto entendimiento de los factores fundamentales que moldean la personalidad y condicionan la conducta. Las buenas intenciones no son suficientes; se requiere la adquisición de cierto conocimiento y habilidades.

Hay cinco implicaciones de las dinámicas de la personalidad que deben ser tomadas en consideración al construir relaciones positivas en la iglesia: (1) La personalidad, las actitudes y los sentimientos son el resultado de una multiplicidad de experiencias personales a lo largo de la vida. Las experiencias emocionales de muchos años convergen para condicionar las reacciones presentes y los sentimientos del momento. Cada reacción presente es provocada no solamente por una experiencia, proposición o relación inmediata, sino que resulta de todas las experiencias pasadas que pueden, de alguna manera, estar relacionadas con la situación actual en la mente de la persona. Estas asociaciones con el pasado por lo general se dan a nivel emocional y de los sentimientos, y a menudo están arraigadas tan profundamente que pueden ser inconscientes. Al tratar con las personas nunca debemos olvidar que, aunque el hombre es un ser racional, nunca es meramente racional; el hombre es también un ser emocional, y a menudo sus sentimientos son más importantes que su intelecto en la determinación de sus decisiones. De hecho, se puede decir que toda conducta está condicionada emocionalmente. (2) No es posible comprender a las personas aparte de sus relaciones grupales y sociales. La personalidad se forma en las relaciones, siendo la familia la que ejerce la mayor influencia debido a la naturaleza primaria y formativa de la relación. El administrador de la iglesia constantemente es confrontado por personas cuyas actitudes fundamentales han sido influenciadas por otros grupos culturales. Es aún más importante comprender la naturaleza y el grado de la relación, y la reacción de la persona ante la experiencia. (3) Toda persona tiene una necesidad fundamental e inevitable de amor y comprensión. Estos elementos no sólo son importantes en la formación de la personalidad, sino que también son esenciales para su reformación y transformación. Si la iglesia está verdaderamente interesada en alcanzar y transformar personas, debe considerar el hecho de que cada persona tiene una necesidad fundamental de amor y comprensión y actúa de acuerdo con esta necesidad en sus relaciones internas y externas. (4) Ninguna persona puede ser comprendida aparte de los objetivos y valores por los

cuales trabaja. Antes de que pueda tener lugar un conocimiento significativo de las personas es necesario descubrir y reconocer los verdaderos factores que las motivan. Sólo cuando esto se logra puede el administrador de la iglesia comunicarse de manera significativa con las personas, y desafiarlas a avanzar de los objetivos secundarios a los primarios, y a utilizar sus intereses y talentos para fines más nobles. (5) Las personas son capaces de cambiar y crecer. La gente cambia a través de sus relaciones con otras personas. Las relaciones con otras personas constituyen la fuerza transformadora más efectiva que se conoce.

Un enfoque de la administración eclesiástica orientado hacia las personas requiere el desarrollo de relaciones interpersonales significativas entre el pastor y la gente. Muchos pastores subestiman la importancia de estas relaciones y su influencia en cada área de la vida de la iglesia. El resultado de una relación de calidad desarrollada entre el pastor (u otro líder espiritual) y la gente se evidencia en la capacidad del ministro para funcionar como un pastor en situaciones de crisis y de consejería, en la aceptación de responsabilidades de liderazgo y mayordomía por parte de la gente, en su apertura y receptividad en torno a los asuntos administrativos y organizativos, y en sus reacciones hacia la predicación y la dirección de la adoración en la iglesia.

El ministerio específico del pastor incluye el cuidado pastoral, la preparación para el matrimonio y el bautismo, la ministración en tiempos de crisis y la consejería. Para que el cuidado pastoral sea de valor, debe tener objetivos apropiados. Estos objetivos son: (1) ministrar a las personas; (2) llegar a conocer íntimamente a las personas y las familias; (3) ministrar a las necesidades personales de aquellos que están bajo su cuidado; (4) comunicar el amor de Dios y el interés de la iglesia por las personas que están bajo su cuidado; y (5) establecer relaciones que sirvan como puente para un cuidado pastoral más efectivo en el futuro.

Cinco sugerencias que se pueden aplicar al cuidado pastoral son: (1) Acercarse a las personas; (2) Tener clara la razón por la cual usted está comprometido con el cuidado pastoral; (3) Aceptar a las personas tal como son; (4) Recordar que la preocupación principal del cuidado pastoral no es lo que usted dice, sino la forma como se relaciona con las personas; y (5) Escuchar atentamente con todos sus sentidos, no sólo con sus oídos. Preste total atención a las personas.

La iglesia debe proveer abundantes oportunidades para que las personas se identifiquen con los diversos grupos pequeños, grupos de afinidad y de servicio que existen como parte de la vida total de la iglesia. En estos grupos las personas pueden llegar a conocerse íntimamente unas a otras y unir esfuerzos para el servicio en alguna área de interés común. Los coros, los grupos de mujeres, hombres y jóvenes, los grupos de intereses específicos tales como misiones, evangelismo, educación, proyección social, mayordomía y cuidado de la propiedad, y los grupos de estudio, oración y compañerismo son ejemplos que se encuentran comúnmente en todas las iglesias. Estos grupos no sólo cumplen funciones específicas dentro de la iglesia, sino que además proveen oportunidades para el desarrollo de relaciones interpersonales redentoras entre las personas que participan en ellos. Una manera de incrementar la participación personal de

todos los miembros en la vida de la iglesia es a través de un plan de grupos de hogar organizado por vecindarios o por zonas de residencia. El siguiente caso ilustra este tipo de plan, tal como fue implementado por un comité de evangelismo local.

El propósito de los grupos de hogar no es convertirse en un fin en sí mismos. Su propósito es establecer relaciones entre las personas que viven en un mismo vecindario o en una misma área, y hacer que se familiaricen con los grupos y los programas regulares de la iglesia, con el fin de involucrarlos en la corriente de la vida de la iglesia. Estos grupos son concebidos para servir como catalizadores; su misión es poner en acción a sus miembros sin abordar la situación como grupos competidores que se han convertido en un fin en sí mismos. Las relaciones interpersonales redentoras entre los miembros de la congregación se desarrollan a un nivel más profundo en los diversos grupos pequeños donde la participación es voluntaria.

Capacitar a los laicos para darse a sí mismos en servicio activo como un medio de expresar su fe es de primordial importancia. Muchos creyentes han comprobado que el servir juntos a través de la iglesia es un medio para el crecimiento personal y mejora las relaciones unos con otros.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 12 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
RELACIONES DE TRABAJO

1. ¿Cuál es el fundamento sobre el cual se desarrollan todas las destrezas administrativas?

2. ¿Cuáles son tres principios de relaciones humanas?

3. ¿Cuáles son los cuatro estilos básicos de relaciones humanas en una organización?

4. ¿Cuál(es) de estos estilos se enfoca(n) en los demás?

5. ¿Cuál(es) de estos estilos se enfoca(n) en uno mismo?

6. ¿Cuál es un indicador de inmadurez espiritual?

7. ¿Cuáles son cuatro normas para las buenas relaciones?

8. ¿Qué tipo de enfoque es preferible en la administración eclesiástica?

9. ¿Cuáles son las cinco implicaciones de las dinámicas de la personalidad que deben ser tomadas en consideración al construir relaciones positivas entre la gente de la iglesia?
10. ¿Cuál es el resultado de una relación de calidad desarrollada entre el pastor (u otro líder espiritual) y la gente?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 13 – GUÍA DE ESTUDIO
DESTREZAS DE COMUNICACIÓN EXITOSA
EL EMISOR

Los expertos en comunicación dicen que la persona promedio habla lo suficiente para llenar veinte hojas impresas a espacio sencillo cada día. Esto significa que de nuestra boca salen suficientes palabras para llenar dos libros de trescientas páginas cada mes, veinticuatro libros cada año y mil doscientos libros a lo largo de cincuenta años. Gracias a los teléfonos, el correo de voz y las conversaciones cara a cara, las palabras constituyen una gran parte de nuestra vida. Por lo que podemos decir que las palabras son una parte importante de nuestra vida.

La comunicación ha sido definida como el uso del lenguaje y los signos, como la transmisión de información y como un medio para influenciar la conducta. Esta es una buena definición inicial, pero no es completa. En 1 Corintios 14:7-9 encontramos una definición bíblica: *“Ciertamente las cosas inanimadas que producen sonidos, como la flauta o la cítara, si no dieran distinción de voces, ¿cómo se sabrá lo que se toca con la flauta o con la cítara? Y si la trompeta diere sonido incierto, ¿quién se preparará para la batalla? Así también vosotros, si por la lengua no diereis palabra bien comprensible, ¿cómo se entenderá lo que decís? Porque hablaréis al aire”*. Es imperativo que el líder, el administrador y el hombre de negocios cristiano se concentren en la adquisición de destrezas de comunicación efectiva.

La definición de comunicación señala que hay un proceso específico involucrado en el desarrollo del entendimiento. La palabra “entendimiento” es muy importante para el tema de la comunicación. La comunicación es el trabajo que hacemos para asegurar el entendimiento entre nosotros y otro ser humano. Cuando damos instrucciones a alguien, no estamos satisfechos simplemente con hablar y asegurar que nos escuchen, ni tampoco con hacer que la otra persona actúe. Queremos que la otra persona haga lo que se le pide de la manera como se le pide. En otras palabras, queremos que la persona entienda lo que debe hacer y que comprenda por qué se debe hacer y por qué debe hacerlo de cierta manera. La comunicación es un proceso bilateral. El emisor habla y el receptor escucha. Hay muchos obstáculos para el entendimiento entre emisor y receptor. El emisor debe estar consciente del proceso y entender cómo cada paso está interrelacionado con los demás. Este es uno de los primeros requisitos para mejorar la comunicación. Hay seis pasos básicos en este proceso. Los tres primeros pasos corresponden al emisor, es decir, la persona que transmite el mensaje. Los tres pasos restantes son responsabilidad del receptor, es decir, la persona que recibe el mensaje.

Los tres pasos que corresponden al emisor son: (1) Desarrollar un claro concepto de la idea o sentimiento que desea comunicar; (2) Escoger las palabras y acciones apropiadas para comunicar la idea o sentimiento; y (3) Tomar conciencia de las barreras para la comunicación que existen en el entorno y trabajar para minimizarlas. A su vez, las tres responsabilidades del receptor son: (1) Absorber la información transmitida,

escuchando las palabras y observando las acciones; (2) Interpretar las palabras y acciones; y (3) Desarrollar ideas o sentimientos correctos.

Tal como se mencionó en los pasos que se requieren del emisor, las barreras para la comunicación deben ser identificadas y el emisor debe trabajar para minimizarlas. Una barrera para la comunicación es cualquier cosa que inhibe o distorsiona los esfuerzos para desarrollar un entendimiento entre individuos y grupos. Algunas de las barreras que se mencionan con mayor frecuencia son: (1) Desconectarse de la conversación y escuchar sólo lo que uno quiere escuchar; (2) Permitir que las emociones personales distorsionen la información; (3) Desconfianza respecto de las motivaciones de la otra persona; (4) Ruido u otras distracciones; (5) Sistemas de valores y percepciones diferentes; (6) Falta de disposición para recibir información que está en conflicto con puntos de vista o convicciones predeterminados; (7) Palabras que tienen diferentes significados; y (8) Inconsistencia entre las acciones de las personas y sus palabras.

Aunque es imposible lograr un entendimiento perfecto y sin distorsiones entre los individuos, las barreras para la comunicación pueden ser minimizadas y los malos entendidos pueden ser disminuidos considerablemente aplicando las siguientes técnicas: (1) Siempre que sea posible utilice la comunicación cara a cara; (2) Utilice palabras sencillas y directas; no trate de impresionar a la gente con su dominio del lenguaje; (3) Pida la retroalimentación del receptor; (4) Preste total atención al emisor; (5) Nunca interrumpa al emisor, el cual no está listo para escucharle a usted hasta que haya dicho lo que está pensando y sintiendo; y (6) Estimule la libertad de expresión, incluyendo la libertad para expresar desacuerdo; esté dispuesto a aceptar las ideas y sentimientos de las otras personas, ya sea que usted esté de acuerdo o no.

Para comunicarse de manera efectiva hay que hacer un esfuerzo mental y físico. Desde el punto de vista del administrador, este esfuerzo debe resultar en un entendimiento – compartir el mismo significado – o no hay comunicación en realidad. Pocas veces la comunicación se rompe por falta de deseo de comunicarse. La mayoría de nosotros queremos ser comprendidos, a veces desesperadamente. Sin embargo, puede parecernos difícil atravesar la nube de confusión que a menudo parece impedirnos hacer un contacto efectivo con otras personas. Una razón por la que fallamos en hacernos entender es porque con frecuencia confundimos el vehículo que utilizamos para comunicarnos con la comunicación misma. Cuando pensamos en la palabra “comunicación” con frecuencia la asociamos con alguien hablando, con el teléfono, el telefax o incluso un memorándum. Si percibiéramos la necesidad de mejorar la comunicación probablemente buscaríamos instalar más y mejores teléfonos, tener más y mejores conversaciones y enviar más y mejores memorándums. Podemos dar por hecho que las cartas que enviamos, los boletines que publicamos y los memorándums que hacemos circular son comunicaciones en sí mismos. Eso no es verdad. En la administración efectiva hay tres principios que se aplican a la comunicación.

1. El principio de la pérdida de línea. La efectividad de la comunicación tiende a variar en proporción inversa a su extensión. Esto significa que mientras más sean los niveles por lo que tiene que pasar la comunicación, mientras más sean las mentes y las

2. El principio de apelar a las emociones. El llamado a las emociones se comunica más fácilmente que el llamado a la razón. Con frecuencia actuamos de manera lógica y seguimos formas y esquemas estrictos para todo lo que decimos. El problema es que nadie escucha. Nadie comprende. Estudie a los grandes maestros y predicadores de la historia y descubrirá que ellos siempre han encontrado ganchos emocionales en los cuales colgar sus pensamientos.

3. El principio de aplicación. Mientras más se utilice y aplique una comunicación específica, mejor comprendida y recordada será. Algunos de nosotros hablamos mucho pero enseñamos poco, predicamos mucho pero comunicamos poco. ¿Por qué? Quizás porque decimos las cosas sólo una o dos veces, o una docena de veces, y no es suficiente. Algunas veces las cosas se deben repetir una y otra vez.

Una de las principales barreras para la comunicación mencionadas es el uso de palabras que tienen un significado ambiguo o difícil de aclarar. Las quinientas palabras más utilizadas en el idioma inglés tienen un promedio de veintitrés significados diferentes cada una. Este no es el único problema que encontramos. El problema que enfrentamos es que tenemos una idea que queremos comunicar. ¿Cómo vamos a comunicar dicha idea desde el cerebro de una persona hasta el cerebro de otra? Puede ser una idea teológica, una idea mecánica, una idea filosófica, o de otro tipo. Obviamente, las palabras son el primer recurso. Pueden ser escritas o habladas, en voz suave o fuerte. Las palabras son el principal instrumento que tenemos a nuestra disposición para comunicar o transmitir una idea de una mente a otra. Las palabras pueden tener un significado en la mente del emisor, y otro significado completamente diferente en la mente del receptor.

El Dr. John T. Seamands creció en la India y luego sirvió como misionero durante veinte años en este país. El decía que muchos de los problemas que enfrentó como misionero se debían a los distintos significados de las palabras. Por ejemplo, para el cristiano la palabra “pecado” significa una transgresión voluntaria de la ley moral de Dios; para el hindú “pecado” significa ignorancia o ilusión. Para el cristiano “salvación” significa liberación de la culpa y el poder del pecado; para el hindú significa liberación del ciclo de reencarnación. La expresión “nuevo nacimiento” significa para el cristiano una transformación espiritual; para el hindú significa reencarnación, nacer como un animal o como otra persona en la próxima vida. Por eso es que es tan importante conocer el lenguaje de la gente y el significado de las palabras que utilizan comúnmente.

Nuestra dificultad no consiste solamente en transmitir un concepto, sino un “concepto-sentimiento”. Cuando tratamos de comunicarnos no sólo transmitimos conceptos. Transmitimos “conceptos-sentimientos”. Los dos son inseparables. En ocasiones el sentimiento es intenso; otras veces no es tan intenso; y otras veces es un sentimiento negativo. Hay un sentimiento asociado en algún grado con cada concepto, y

esos sentimientos influyen en lo que escuchamos y en lo que escuchan nuestros receptores. Las diferencias de costumbres, estilos de vida, sistemas de valores y actitudes de los distintos pueblos son barreras para la comunicación que siempre están presentes.

El Salmo 23 es una de nuestras porciones favoritas de las Escrituras. Pero para los habitantes de las montañas de Nueva Guinea este salmo no tiene significado, pues nunca han visto una oveja y no tienen pastores en su sociedad. De hecho, la palabra “oveja” ni siquiera existe en su idioma. Lo mismo sucede con los esquimales de Alaska, quienes viven en una tierra cubierta por hielo y nieve, y no están rodeados de “verdes pastos”. De igual manera, la parábola del hijo pródigo es una de nuestras historias favoritas y ciertamente es un ejemplo maravilloso para comunicar el evangelio. Sin embargo, para algunos pueblos que viven en zonas montañosas aisladas del mundo, esta parábola presenta algunos problemas. En su cultura, un hijo no pide su herencia. De hecho, aún si un joven recibiera su herencia, no existe un lugar a donde el joven pudiera huir y gastar su dinero en una forma de vida desenfrenada. El Dr. Seamands cuenta lo que sucedió la primera vez que narró la parábola del hijo pródigo a un grupo de hindúes ortodoxos en una aldea de la India. Él describió gráficamente cómo el joven se fue a una provincia lejana y allí vivió una vida de placeres sensoriales. Después de haber gastado todo lo que tenía, terminó cuidando cerdos y deseando comer las sobras que les daban a los cerdos. Finalmente, el joven volvió en sí y decidió regresar a la casa de su padre. El Dr. Seamands podía ver el interés en el rostro de sus oyentes. Entonces prosiguió su relato y describió la feliz reunión del padre con su hijo, y concluyó diciendo: “El padre estaba tan gozoso que llamó a sus sirvientes y les dijo: - ‘Mi hijo ha regresado. Es tiempo de celebrar. Debemos tener un gran banquete esta noche. ¡Vayan y maten el becerro gordo!’ De repente el Dr. Seamands notó la expresión de espanto que se apoderó del rostro de sus oyentes. La razón es que los hindúes consideran que las vacas son sagradas, y comer carne de res es repulsivo para ellos. El Dr. Seamands se dio cuenta de que había echado a perder toda la historia. Así que la próxima vez que narró esta parábola ante una audiencia hindú, en vez de mencionar el becerro, habló de un banquete con deliciosos platillos de la India, con lo cual logró llevar la historia a una hermosa conclusión, en vez de sufrir una trágica decepción.

Jesús adaptó su mensaje a la capacidad de entendimiento de la gente. Al adaptar el mensaje cristiano a los patrones culturales de cualquier pueblo podemos lograr una comunicación efectiva. Lo importante es no alterar el contenido esencial del mensaje bíblico, sino ponerlo en un formato que permita su comprensión por parte de los oyentes. No tenemos derecho alguno de cambiar el significado del evangelio – eso sería una traición a la confianza depositada en nosotros – pero tenemos la obligación de hacer el mensaje sencillo y claro para nuestros oyentes. Esto es exactamente lo que Dios hizo por medio de Jesús, se dio a conocer a Sí mismo en un lenguaje que la gente pudiera comprender. El hecho es que, debido a las diferencias culturales, hay momentos en que la forma del mensaje debe variar para que el contenido pueda ser claro y relevante para los oyentes.

Como hemos visto, la comunicación no es simplemente una carretera de una sola vía. No se trata simplemente de que una persona diga o escriba algo. Hay cuatro etapas

básicas del proceso de comunicación, y con frecuencia nos extraviamos en alguna de estas cuatro etapas.

Etapa 1. La comunicación se inicia con el importante proceso de preguntar. Mientras más complejos sean los conceptos que queremos comunicar, más importante es conocer el trasfondo cultural, la educación, la situación familiar, lo que una persona lee, y muchas otras cosas que conforman el entendimiento de una persona y facilitan el proceso de comunicación. Hay una manera de entrar al “interior” de una persona y ésta consiste en hacer preguntas. Hay tres tipos básicos de preguntas que debemos plantear: (1) Las preguntas de tipo informativo. Estas preguntas tienen que ver con estadísticas y hechos, por ejemplo “¿Dónde trabaja usted?” “¿Cuál es su trasfondo educativo o religioso?” Por lo general estas preguntas no generan una respuesta negativa. (2) El tipo de preguntas relativas a las ideas y pensamientos. Estas preguntas indagan sobre lo que una persona piensa, sugiere o siente. Este tipo de preguntas tampoco suele ofender o causar problemas. (3) El tercer tipo de preguntas es diferente. Es el tipo de preguntas de evaluación. Este tipo de preguntas siempre es peligroso. Estas preguntas le piden a la gente que evalúe su trabajo, sus ideas, sus conceptos, o cualquier cosa con la que estén asociados o involucrados. Estas preguntas son estratégicas y tienden a ser tremendamente subjetivas. Plantear preguntas de tipo evaluativo a una persona antes de hacerle preguntas informativas o relativas a sus ideas podría hacer que la persona se aleje. Se ha comprobado que las personas están más dispuestas a dar información de tipo evaluativo después de que se les ha dado la oportunidad de expresar sus ideas y de dar información, particularmente información sobre sí mismos o sobre su trabajo que ellas piensan que el oyente no conoce.

Etapa 2. La segunda etapa del proceso de comunicación es hablar. Esto es, articular – poner en palabras el mensaje que se desea comunicar. Desafortunadamente, con frecuencia nos precipitamos a hablar antes de haber preguntado. ¿Cómo podemos hablar correctamente? Hay cuatro pasos para lograrlo: (1) Atraiga la atención de su audiencia. Necesitamos atraer la atención de las personas con las cuales nos queremos comunicar. (2) Construya un puente. Construya un puente desde lo que usted dice hasta lo que a su audiencia le interesa. No podemos llegarle a la gente si no aprendemos a tender un puente desde donde estamos nosotros hasta donde ellos están. (3) Ilustre. Si estudiamos las ilustraciones del Nuevo Testamento, vemos que en la mayoría de los casos las ilustraciones bíblicas utilizan cosas que las personas conocen y con las cuales están totalmente familiarizadas. (4) Llame a la acción. Podríamos decir esto de casi cualquier comunicación. Hay un sentido en el cual todo el propósito de la comunicación es llamar a la acción.

Etapa 3. Escuchar. Hemos tratado de aprender a hacer prácticamente todo, excepto escuchar. Andrew Carnegie decía: “Cualquier tonto puede hablar con mucha labia. Denme un hombre que escuche”. Muchos de nosotros no nos comunicamos porque no escuchamos. Cuántas veces la gente dice de alguna persona: “No puedo hacer que me escuche”. Este es un comentario lamentable. Aprenda a escuchar.

Etapa 4. Comprender. La comunicación no es acuerdo, sino entendimiento. Hay muchos más malos entendidos que desacuerdos entre la gente. Es un hecho estratégico que mientras mayor es el nivel de entendimiento entre la gente mayor es también el nivel de tolerancia a los desacuerdos.

Otro aspecto de la comunicación digno de considerar es el de la comunicación **formal** e **informal**. Hemos hablado mucho acerca de la **comunicación formal** – el uso de las palabras, a través de las cuales tratamos de formular y comunicar un concepto a otra persona. La **comunicación informal** es la manera en la que nos comunicamos a través de nuestra postura, nuestra expresión facial, la manera como nos vestimos, y la forma como decimos las cosas. Todo en nosotros comunica. Es por eso que debemos tomar en cuenta todo lo que somos en nuestra comunicación – nuestra forma de vestir, nuestra forma de vivir, y la manera como nos expresamos. Esto es comunicación informal; a menudo se le llama lenguaje corporal, o *kinesis*, como se le llama científicamente. La palabra kinesis viene del vocablo griego *kinesis*, que significa movimiento. Describe la comunicación que tiene lugar con cada parte de una persona. Algunos sicólogos dicen que la kinesis es tan importante que el impacto emocional de cualquier mensaje es 55% expresión facial y corporal, 38% entonación vocal y sólo un 7% verbal (uso de las palabras). Esto significa que muchas veces nuestro cuerpo habla más fuerte que nuestra boca. También significa que si nuestro cuerpo contradice nuestras palabras, aquellos con quienes estamos tratando de comunicarnos van a tener dificultad para entender o creer nuestras palabras. De ahí la expresión “¡Lo que haces – o eres – habla tan fuerte que no puedo escuchar lo que dices!” Enviamos y recibimos muchas señales de este tipo sin darnos cuenta conscientemente de que nos estamos comunicando.

La forma de vestir es muy importante. Nuestra vestimenta hace una afirmación de alguna clase. Cada vez que nos vestimos, hacemos elecciones acerca de la apariencia que queremos reflejar. Se han escrito volúmenes acerca de la vestimenta para el éxito – para hombres y mujeres – y de su impacto en la manera como los demás nos perciben en nuestro lugar de trabajo y en otros grupos de personas. Incluso un mensaje que diga “No me interesa” es una clara afirmación. Nuestra vestimenta afecta nuestro estado de ánimo, así como el estado de ánimo de aquellos con quienes nos tratamos de comunicar. La clase de ropa que usamos también es importante en otros aspectos. Afecta nuestra postura y movimiento, y puede impulsar o retrasar nuestro avance profesional. El administrador que se presenta a trabajar usando una camiseta y sandalias ciertamente está comunicando algo. La clase de comunicación que tendría lugar entre un hombre en pantalones cortos y otro que lleva un traje formal es totalmente diferente de la que tendría lugar si ambos estuvieran vestidos de manera similar. La vestimenta “a la moda” para las mujeres ha sido clasificada como dramática, deportiva/casual, romántica, juvenil y clásica. La mayoría de las mujeres en el mundo de los negocios se visten para el fracaso más que para el éxito, porque cometen tres errores básicos: (1) Dejan que la industria de la moda influya en su elección de ropa. (2) A menudo las mujeres se ven a sí mismas principalmente como objetos sexuales y piensan que seguir las tendencias de la moda es una de las mejores maneras de hacerse notar y de avanzar profesionalmente. (3) Dejan que su trasfondo socioeconómico influya en su elección de ropa. Para las mujeres que quieren atraer la atención hacia sus habilidades (o hacia su vida cristiana, en el caso de

las mujeres cristianas) más que hacia su apariencia física, la vestimenta de corte clásico ha sido determinada como la mejor elección, ya sea en la iglesia o en el mundo empresarial. Y ¿qué se entiende por vestimenta clásica? Por vestimenta clásica se entiende una forma de vestir conservadora y apropiada. La sociedad está consciente de este principio de la comunicación, por lo que la ropa juega un papel importante en este proceso.

Aunque algunos de estos comentarios se pueden aplicar a la comunicación dentro de la comunidad cristiana, muchos de ellos se aplican a la comunicación en general y a la comunicación en el mundo empresarial – ya sea que se trate de empresas cristianas o seculares. Algunos administradores ven la comunicación desde un punto de vista ligeramente diferente cuando afirman que la comunicación es el proceso por el que pasamos para conducir el entendimiento de una persona o grupo a otra(o). A menos que haya entendimiento, no nos hemos comunicado. Por lo tanto, cuando las personas se quejan de una mala comunicación, en realidad se están quejando de la falta de entendimiento y no de la falta de conversación, de memorándums o correspondencia.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 13 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
DESTREZAS DE COMUNICACIÓN EXITOSA
EL EMISOR

1. ¿Cuál es la definición de comunicación?

2. ¿Qué debe ocurrir para que haya comunicación?

3. ¿Cuáles son los seis pasos básicos que conforman el proceso de comunicación y cómo se dividen?

4. ¿Cuál es la definición de una barrera para la comunicación?

5. ¿Cuáles son algunas barreras para la comunicación que se mencionan con frecuencia?

6. ¿Cuáles técnicas se pueden aplicar para minimizar las barreras para la comunicación?

7. ¿Cuáles son tres principios que se aplican a la comunicación en la administración efectiva?

8. ¿Cuáles son las cuatro etapas básicas de la comunicación?

9. ¿Cuál es la diferencia entre comunicación formal e informal?

10. ¿Con qué otro nombre se conoce a la comunicación informal?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 14 – GUÍA DE ESTUDIO
DESTREZAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA
EL RECEPTOR

Hablar y escuchar son dos lados del proceso de comunicación. La comunicación verbal se inicia con un emisor que comunica un mensaje a un receptor a través de un canal. Todo lo que dice el emisor es filtrado a través del marco de referencia del receptor – la suma de sus conocimientos, experiencias, objetivos, valores y actitudes. Puesto que el emisor y el receptor son personas diferentes no pueden tener exactamente el mismo marco de referencia. Y dado que el marco de referencia del receptor no puede ser exactamente igual al del emisor, el significado de un mensaje nunca será exactamente el mismo para el receptor y el emisor. No cabe duda que es de vital importancia que tanto el administrador de negocios como el ministro u otros administradores de la iglesia sean buenos oyentes. En nuestra era orientada hacia las comunicaciones, escuchar es más importante que nunca. Escuchar implica prestar total atención y comprender lo que tenemos que escuchar.

Buena parte de la dificultad para escuchar se origina en el hecho de que la mente puede escuchar más rápido de lo que una persona puede hablar. Se estima que la persona promedio puede escuchar a una velocidad de 400 a 600 palabras por minuto, mientras que la mayoría de la gente puede hablar a una velocidad de sólo 200 a 300 palabras por minuto. Como resultado, durante una conversación la mente tiende a ocuparse en otras cosas la mitad del tiempo. La mente divagante hace que el receptor pierda gran parte de las ideas y sentimientos que están siendo comunicados.

Hay varias formas de mejorar la habilidad de escuchar, ya sea que ésta se aplique a la consejería de los miembros de la iglesia, a escuchar las ideas de un empleado o a escuchar las necesidades que alguien trata de expresar. (1) No tenga temor de hacer preguntas para aclaración. El no hacer preguntas de aclaración lleva a falsas suposiciones. (2) No empiece a formular su respuesta mientras el emisor está hablando. La mayoría de nosotros somos malos oyentes simplemente porque preferimos hablar que escuchar. (3) Evite las suposiciones falsas o prematuras acerca de lo que el emisor va a decir. Si creemos saber lo que una persona va a decir, lo que suponemos que va a decir es lo que generalmente oímos – sea que la persona realmente lo diga o no. (4) Evite interrumpir al emisor. Tendemos a interrumpir a otros imprudentemente y olvidamos que hay un *“tiempo de callar, y tiempo de hablar”* (Eclesiastés 3:7). (5) Procure minimizar el “efecto filtrador” de sus prejuicios. Todos tenemos prejuicios que filtran y diluyen nuestro entendimiento. (6) Procure escuchar las ideas y sentimientos detrás de las palabras que se dicen. Las palabras son solamente un vehículo a través del cual se transmiten las ideas y sentimientos. Hay estudios que indican que en ciertas situaciones tan sólo el 7% del total del mensaje es comunicado a través de las palabras. El 93% restante se transmite a través del tono de voz y de expresiones o acciones no verbales. Para que pueda haber entendimiento, el receptor debe entrenarse a sí mismo para escuchar las ideas y sentimientos que se comunican detrás de las palabras.

Para escuchar perceptivamente el receptor debe tener una actitud apropiada y disponerse a escuchar al emisor. El administrador, como receptor, debe desarrollar una actitud de querer escuchar lo que se está diciendo. El contacto visual es la mejor manera de comunicarle al emisor que usted quiere escuchar lo que tiene que decir. También ayuda al receptor a mantener su atención en lo que se está diciendo y en la forma como el emisor se expresa. Es imposible escuchar de manera perceptiva sin hacer contacto visual, pues gran parte del mensaje se transmite de manera no verbal, por lo que su comprensión requiere observación. El receptor debe estar dispuesto a aceptar las ideas y sentimientos del emisor. Esto no significa que uno tiene que estar de acuerdo con lo que el emisor dice y piensa. Sin embargo, el receptor debe estar dispuesto a dejar que el emisor tenga sus propios puntos de vista, opiniones, ideas y sentimientos. Debe tener presente que las ideas y sentimientos de una persona representan su verdadero ser. Si el receptor no está dispuesto a dejar que el emisor tenga sus propias ideas y sentimientos, lo que realmente le está comunicando es: “No estoy dispuesto a dejarte ser tú mismo; te estoy rechazando”. Por lo tanto, el receptor más bien debe transmitir esta actitud: “Respeto tu derecho a tener estas ideas y sentimientos, aunque yo no esté de acuerdo con ellos”. Es extremadamente importante transmitir esta actitud al tratar temas controversiales que podrían dar lugar a un conflicto. Comunicar al emisor que usted está dispuesto a reconocer su derecho a tener sus propios puntos de vista le ayuda a éste a evitar una actitud defensiva y a no optar por no decirle lo que realmente piensa y siente. El receptor siempre debe recordar el pasaje de las Escrituras que dice: “El que carece de entendimiento menosprecia a su prójimo; mas el hombre prudente calla” (Proverbios 11:12).

Todo buen líder es un buen comunicador. Los ministros, hombres de negocios y políticos exitosos son maestros brillantes y casi todos son excelentes oyentes. De modo que mucho de lo que logra el líder depende de su capacidad de absorber la información que se le comunica verbalmente y de hacerlo de manera rápida y precisa. La gente pasa más tiempo escuchando que haciendo cualquier otra actividad comunicativa – leer, escribir, e incluso hablar. Un buen oyente tiene la habilidad de transmitir entendimiento a los demás. La buena comunicación desarrolla y mantiene la unidad, el compromiso y la motivación para alcanzar un objetivo. De hecho, la comunicación es el alma de la organización, sea ésta religiosa o secular, y sin ella el grupo muere.

Todo el mundo debe tomar seriamente la importancia de escuchar. Empleadores y empleados, padres e hijos, esposos y esposas, doctores y pacientes, estudiantes y maestros, ministros y feligreses – todas estas relaciones dependen de la aparentemente sencilla habilidad de escuchar. En todas las profesiones y en todos los caminos de la vida siempre existe la necesidad de un oído bien entrenado. Aunque esto no es totalmente relevante para el presente estudio, podría ser provechoso reconocer las cuatro diferentes maneras de escuchar. Estas son: (1) Escuchar de manera apreciativa es escuchar por placer o disfrute, como cuando escuchamos música, una comedia o un show de entretenimiento. (2) Escuchar de manera empática es escuchar para brindar apoyo emocional al emisor, como cuando un ministro escucha a una persona que acude a él en busca de consejería, o cuando escuchamos a un amigo que está pasando por momentos difíciles. (3) Escuchar de manera comprensiva es escuchar para entender el mensaje, como cuando escuchamos el sermón del predicador en la iglesia, cuando escuchamos una

lección en clase, o cuando nos dan una dirección para encontrar la casa de un amigo. (4) Escuchar de manera crítica es escuchar para evaluar un mensaje con el propósito de aceptarlo o rechazarlo, como cuando escuchamos el discurso de un vendedor de autos usados, el discurso de campaña de un candidato político, o los argumentos finales de un abogado en un juicio. En todas las áreas de la vida que requieren la habilidad de escuchar podemos utilizar una o varias de estas formas de escuchar, o incluso todas a la misma vez.

El receptor juega un papel vital en la comunicación efectiva. Debe concentrarse en escuchar lo que se está diciendo. El receptor debe aprender a escuchar el significado detrás de las palabras, porque el 93% del mensaje se comunica a través del tono de voz y de diversas acciones no verbales. La mayoría de las personas no son buenos oyentes; sin embargo, los mejores comunicadores son a menudo los mejores oyentes. La causa principal de nuestra dificultad para escuchar es que nos dejamos llevar por las distracciones físicas y mentales. Con frecuencia dejamos que nuestra mente divague en vez de escuchar lo que nos están diciendo. Sin embargo, en ocasiones tratamos de escuchar con mucha atención y de recordar cada palabra que el emisor dice, y terminamos perdiendo el mensaje principal por concentrarnos en los detalles pequeños. En otras situaciones nos apresuramos a sacar conclusiones y juzgamos al emisor o su mensaje sin haber escuchado el mensaje completo. Además, a menudo juzgamos a la gente por su apariencia o su manera de hablar en vez de escuchar lo que están diciendo. Todas estas cosas se constituyen en barreras para la comunicación.

Ya sea que esté escuchando a un feligrés, a un empleado o a un estudiante, los malos hábitos al escuchar pueden ser corregidos tomando en consideración varios pasos: (1) Tome con seriedad la importancia de escuchar. Entienda que escuchar es un proceso activo y comprométase a ser un mejor oyente. (2) Resista las distracciones. Haga un esfuerzo consciente para mantener su mente en lo que el emisor está diciendo. (3) Trate de no dejarse llevar por la apariencia o la manera de hablar. Haga a un lado los juicios preconcebidos. (4) No emita juicios hasta que haya escuchado el mensaje completo del emisor, aún si usted piensa que no va a estar de acuerdo. (5) Enfoque su esfuerzo de escuchar, prestando atención a los puntos principales. (6) Desarrolle el hábito de tomar notas. Con frecuencia los puntos principales durante una reunión o una sesión de consejería se pueden olvidar. Tomar notas le ayuda a estar más atento y a ser un receptor creativo.

Un buen comunicador habla con precisión y escucha adecuadamente. Comunica de manera clara y sencilla lo que piensa y siente; luego escucha atentamente los pensamientos y sentimientos de los demás. En la comunicación, el receptor es la persona que recibe el mensaje comunicado. Sin un receptor no hay comunicación. Todo lo que dice el emisor es filtrado a través del marco de referencia del receptor – la suma de sus conocimientos, experiencias, objetivos, valores y actitudes. Puesto que el emisor y el receptor son personas diferentes no pueden tener exactamente el mismo marco de referencia. Y dado que el marco de referencia del receptor no puede ser exactamente igual al del emisor, el significado de un mensaje nunca será exactamente el mismo para el receptor y el emisor.

Dado que las personas tienen marcos de referencia diferentes, un orador público debe tener el cuidado de adaptar su mensaje a la audiencia específica a la que se está dirigiendo. Para ser un comunicador efectivo usted debe enfocarse en la audiencia. Debe tener en mente a la audiencia en todo lo que hace al hablar. No puede asumir que los oyentes están interesados en lo que usted tiene que decir. Al preparar su discurso usted debe entender el punto de vista de la audiencia.

Hay tres puntos que el orador debe tener en mente al tratar de dirigirse a sus oyentes:

(1) Escuchar es difícil, incluso cuando el emisor habla correctamente. Escuchar requiere mucha concentración y auto-disciplina. Como se mencionó anteriormente, la principal razón de esto es que podemos escuchar a una velocidad mayor que la velocidad a la que cualquier persona puede hablar. Por eso, al escuchar a otros, a nuestra mente le queda mucho “tiempo libre”. Podemos permitir a nuestra mente divagar, o podemos usar ese tiempo sabiamente, pensando sobre el asunto del que se está hablando. Esto requiere el compromiso de escuchar y una disciplina que muy pocos poseen. (2) La mayoría de las personas son relativamente malos oyentes. Debemos estar realmente interesados para poder mantener nuestra atención. (3) Las personas escuchan de manera distinta para diferentes propósitos. La gente escucha para entretenerse, para entender y para evaluar – la manera más difícil de escuchar. La razón por la que escuchar de manera crítica es la forma más difícil de escuchar es que no sólo requiere el esfuerzo de escuchar la información, sino también la carga adicional de hacer un juicio sobre lo que se está diciendo.

Escuchar es difícil. Somos relativamente malos oyentes; escuchamos de modo diferente para diferentes propósitos. Detrás de todos estos aspectos se encuentra el importante tema de la atención. Prestamos atención a algo cuando nos concentramos primordialmente en eso, sin dejarnos llevar por la tentación de desviar nuestra atención de lo que se está diciendo.

Los expertos dicen que escuchar es la parte más importante de la comunicación. Cada día es una oportunidad para escuchar y aprender, y para compartir lo que hemos aprendido con otras personas a las que eso les podría ayudar. Escuchar incluye cada medio que utilizamos para lograr una apreciación y un entendimiento de la realidad.

Para hablar sabiamente, escuchamos verticalmente a Dios, la fuente suprema de la sabiduría. También escuchamos horizontalmente a las autoridades y las audiencias, para saber de antemano lo que vamos a hablar y a quién nos vamos a dirigir. Finalmente, escuchamos internamente, a nosotros mismos, así como a las respuestas de otras personas, para superar nuestras debilidades y desarrollar nuestras fortalezas individuales. Todas estas constituyen formas de escuchar.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 14 – PREGUNTAS DE ESTUDIO
DESTREZAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA
EL RECEPTOR

1. ¿Cuáles son los dos lados del proceso de comunicación?

2. ¿En qué consiste la dificultad para escuchar de manera efectiva?

3. ¿Cuáles son seis formas de mejorar la habilidad de escuchar?

4. ¿Cómo puede el receptor escuchar de manera perceptiva?

5. ¿Por qué debemos tomar seriamente la importancia de escuchar?

6. ¿Cuáles son cuatro diferentes maneras de escuchar?

7. ¿Cuál es la causa más importante de la dificultad para escuchar?

8. ¿Cuáles son seis pasos para corregir los malos hábitos al escuchar?

9. ¿Qué significa estar enfocado en la audiencia?

10. ¿Cuáles son tres puntos que el orador debe tener en mente al tratar de dirigirse a sus oyentes?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

LECCIÓN 15- GUÍA DE ESTUDIO

EL LÍDER

Finalmente, la persona más importante en una organización o compañía es el líder.

- I. ¿Cuál es su visión?
- II. ¿De qué manera mantiene esa visión en el largo plazo?
- III. ¿Cómo transmite esa visión para el futuro?

A lo largo de las lecciones anteriores hemos señalado la importancia del liderazgo. El liderazgo es importante para desarrollar a otros, para utilizar y asegurar los recursos e instalaciones, para construir un fundamento espiritual, para establecer la estructura y la base organizacional, y para determinar la manera en que la compañía, negocio u organización ha de avanzar hacia el futuro.

¿Cuál es, entonces, la diferencia entre administración y liderazgo y qué diferencia hace el líder en la administración? En administración, el administrador asegura que otros hagan el trabajo, con el fin de velar por que todo lo que se necesita hacer sea hecho. En el liderazgo, otras personas son inspiradas a hacer un mejor trabajo para alcanzar los objetivos de la organización. El liderazgo es influencia. Para que haya un líder, debe haber seguidores. Ya hemos considerado las cualidades del líder. Esenciales para un buen liderazgo son las características de compasión, valor, sabiduría, conocimiento, lealtad, disciplina e integridad. Además de estas características esenciales, hay otras cualidades importantes de los líderes de más alto nivel. Dichas cualidades son: (1) Son ambiciosos, pero para la compañía, no para sí mismos. (2) Reflejan una modestia genuina y se mantienen en un segundo plano. (3) Están orientados hacia el éxito y tienen la necesidad de producir resultados. (4) Reflejan una diligencia competente y profesional. (5) Buscan el éxito de la organización y lo atribuyen a otros en vez de a sí mismos. (6) Cuando algo sale mal, asumen la responsabilidad y no culpan a nadie más que a sí mismos.

LA VISIÓN

Todo líder efectivo, ya sea en una compañía u organización, en una misión, iglesia o negocio, debe tener una convicción fundamental de lo que están tratando de hacer. Un viejo adagio dice: “Si no sabes a dónde vas, ¿cómo sabes cuando has llegado?” Debe haber una declaración de propósito y una declaración de convicciones en la dirección en la que el líder va a guiar la organización. Es necesario desarrollar un propósito para la organización, porque provee una razón para la existencia misma de la organización. Adicionalmente, en una era de descentralización, la visión es la clave que mantiene enfocados a todos en la organización. Un fundamento seguro antes de que el

líder tome el control asegurará el futuro de la organización. Una visión es una imagen clara de lo que el líder ve hacer y ser a su grupo. Comunicar la visión es una de las tareas más frustrantes de dirigir una organización.

Si bien es cierto que queremos que la visión tenga un fundamento sólido, ¿de dónde viene la visión? Generalmente la visión surge de un sueño, o sueños, de lo que la organización debería hacer y de cómo puede hacerlo. El líder continuamente pasa la visión a aquellos que están a su alrededor, sabiendo que los sueños, si se presentan correctamente, son contagiosos. Para que haya un líder, debe haber seguidores. Esta es la razón por la que los líderes deben tener la visión, la personalidad y el sueño para infundir a otros lo que ellos ven en el futuro. A su vez, existe la necesidad de continuar desarrollando a los seguidores, para que puedan crecer con la visión conforme ésta va creciendo. Al establecer el fundamento y reclutar seguidores, el líder debe saber hacia dónde va, debe ser capaz de formular su sueño de manera clara y concisa, y de impulsarlo apasionadamente. Debe haber una declaración o una imagen concisa de hacia dónde se dirige la organización y su gente, y de por qué deberían sentirse orgullosos de ello. Una visión efectiva es inspiradora. Esta visión es clara y desafiante, y se orienta a la excelencia. Tiene sentido y puede pasar la prueba del tiempo; es estable y a la vez flexible. Una visión efectiva capacita a la gente y la prepara para el futuro, a la vez que mantiene sus raíces en el pasado. La visión efectiva y la declaración de misión de la organización no pueden ser impuestas a las masas. Por el contrario, debe haber un grupo de seguidores dedicados, que tengan entusiasmo, compromiso y orgullo. La visión que es verdaderamente aceptada tiende a promover la innovación, la toma de riesgos, la capacitación y la delegación. Si los trabajadores entienden lo que se espera de ellos, y lo que la organización está tratando de hacer, se hace posible tomar decisiones importantes en niveles más bajos y crear un clima en el cual continuamente se producen resultados y progreso.

MANTENIENDO LA VISIÓN

Las compañías que tienen patrones de visión son compañías que han sido creadas para permanecer, y tienen líderes que permiten a sus organizaciones crear y desarrollar nuevas ideas. El énfasis está en construir una gran organización, no en ganar dinero o prestigio. Hay una atmósfera que permite que emerjan muchos líderes exitosos y no solamente un líder carismático. Cuando los líderes cristianos permiten que Dios guíe, dirija e influencie su liderazgo, por lo general la organización sobrevive por largo tiempo, aún después de que quienes establecieron el fundamento de la organización han dejado el liderazgo. El líder puede distinguir cada vez mejor dónde debería concentrar sus energías y dónde debería permitir que otros se hagan cargo. El líder posee ciertos dones y las personas a su alrededor poseen dones complementarios. Un líder excepcional aprende cuándo debe asumir la responsabilidad y cuándo debe delegar – lo que sea mejor para la organización. Las organizaciones que tienen procesos y sistemas de liderazgo contruidos sobre la base de la confianza, dentro de los límites establecidos por la rendición de cuentas, tienen mayor probabilidad de florecer. Al confiar en la autodisciplina del individuo, el líder crea relaciones de confianza delimitadas por un principio

de rendición de cuentas. Los empleados reciben el apoyo que necesitan para cumplir los objetivos de sus puestos y son así desafiados a alcanzar su máxima capacidad. En este ambiente, la relación del empleado con la organización descansa sobre tres fundamentos que levantan la moral y producen crecimiento: apoyo, confianza y potencial. Estos tres elementos proveen la base para la fortaleza de la organización – ya sea de negocios o religiosa. Los líderes deben cultivar una confianza fundamental en las personas a las que están liderando. Se ha dicho acertadamente que el verdadero empoderamiento de las personas en una organización sólo tiene lugar cuando surge de un sistema de verdadera fe y confianza.

Cada persona es una creación única; no hay dos personas exactamente iguales. Los dones de cada persona son únicos y perdurables, como ya se ha mencionado. Además, las fortalezas de cada persona indican el área de mayor potencial para el crecimiento. Los empleados de una organización son contratados para cumplir una función específica, según sus habilidades y la preparación que han recibido. Sin embargo, esto debería ser sólo el principio. Un empleado nuevo necesita saber lo que debe hacer y se le deben proveer los materiales y el equipo necesarios para hacerlo. Posteriormente, el aporte a la organización y el crecimiento dentro de la misma cobran importancia para la persona. Algunas veces con mucha rapidez, y otras después de un período de tiempo, el empleado empieza a descubrir cuáles de sus talentos pueden tener un impacto significativo en la organización. Entonces, una vez que la persona sabe lo que se espera de ella y puede ver posibilidades para un impacto y crecimiento personal, la “dimensión grupal” cobra importancia. El empleado se interesa por sus compañeros de trabajo y por la cultura general de la organización. Finalmente, la persona sabe lo que se espera de sus talentos como empleado nuevo y sabe cómo encaja en los distintos niveles de la organización. A continuación, es necesario avanzar hacia un crecimiento a largo plazo. Este crecimiento a largo plazo ha sido llamado “prevención de la obsolescencia”.

No sólo en el mundo de los negocios, sino también en la iglesia y sus organizaciones, debemos tomar conciencia de este problema – la prevención de la obsolescencia. Pero, ¿qué significa esto? Este es un hecho sorprendente que debemos considerar. Años atrás, la duración promedio de la vida de un individuo y la duración de los grandes cambios culturales eran compatibles. De hecho, el tiempo necesario para los grandes cambios sobrepasaba la duración de la vida de los individuos. Sin embargo, ya no es verdad que lo que un individuo aprende en su juventud lo prepara para el resto de su vida. Antes era funcional definir la educación como la transmisión del conocimiento existente, pues era verdad que el tiempo necesario para los grandes cambios culturales sobrepasaba la duración de la vida de los individuos. La implicación de esta observación es que la vida y la tecnología cambian tan rápidamente, que los individuos deben reconocer la necesidad de continuar su educación, sea formal o informal, con el fin de mantenerse actualizados en su propio campo profesional, y de ser capaces de hacer una lectura inteligente y comprensiva de los acontecimientos nacionales e internacionales, así como de desarrollar un mayor conocimiento de sí mismos. Siempre se ha asumido que la persona de mayor edad posee la sabiduría para enseñar a los más jóvenes en la organización. Sin embargo, quizás por primera vez en la historia, los trabajadores más jóvenes tienen más conocimiento en el área de la tecnología que los trabajadores de más

edad. No hay que pensar, sin embargo, que ya no hay lugar para el trabajador veterano. Los trabajadores jóvenes se benefician de la asesoría de los más experimentados y están dispuestos a aprender. Quieren hacer las cosas bien, por lo que los trabajadores más experimentados, junto con los líderes, deben estar preparados para asumir la tarea de educar a la gente joven para llegar a ser líderes profesionales y de negocios.

Todo esto es cierto en el mundo de los negocios, y casi sin excepción, las necesidades y responsabilidades del mundo empresarial se pueden transferir al mundo de la iglesia y sus ministerios. Pero, ¿en qué se diferencia la iglesia y sus ministerios?

Un pensador vanguardista en temas de liderazgo dijo: “Los iletrados del siglo XXI no serán aquellos que no pueden leer y escribir, sino aquellos que no pueden aprender, desaprender y reaprender”. Con frecuencia este ha sido el problema de la iglesia. Por necesidad, los negocios han tenido que satisfacer las demandas de un mundo rápidamente cambiante, emocionante y sorprendente: la globalización, la informatización, el pos-modernismo y otros avances tecnológicos afectan el mundo de negocios a escala global. Líderes en todos los frentes se han levantado para enfrentar estos desafíos, y los que no lo han hecho, han visto caer sus negocios. La iglesia, sin embargo, parece tener temor de implementar metodologías innovadoras para mantener la visión sin perder el fundamento. El mensaje del evangelio sigue siendo el mismo. Sin embargo, las metodologías y los materiales deben cambiar para incorporar a los diversos participantes en la congregación o la fuerza de trabajo de la iglesia y sus ministerios. Los grupos de edad que actualmente componen la iglesia y su fuerza de trabajo abarcan cuatro generaciones distintas: las personas de mayor edad, los llamados “baby boomers”, la generación X, y la generación Y (esta última, por ser la más reciente, es también llamada generación del milenio). Las personas mayores son, por supuesto, los líderes más viejos, los fundadores de las organizaciones y los ministerios. Estas personas nacieron entre 1922 y 1945. El siguiente grupo, conocido con el nombre de “baby boomers”, está compuesto por personas que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial, entre los años de 1945 y 1964. El siguiente grupo se conoce como generación X e incluye a los nacidos entre 1965 y 1980. La generación Y está integrada por quienes han nacido entre 1981 y el presente. Cada grupo de edad tiene características distintas en lo que respecta a valores, puntos de vista sobre la educación, la familia, el trabajo y la ética, estilos de liderazgo y métodos de comunicación. Las diferencias entre las generaciones nunca antes habían sido tan pronunciadas como ahora. En vez de temerle a los cambios, la iglesia debe encontrar maneras de aprovechar la vitalidad de cada generación para continuar llevando el mensaje. Los líderes de más edad deben encontrar la forma de transmitir la visión para el futuro a aquellos que vienen detrás y no tener temor de los cambios.

TRANSMITIENDO LA VISIÓN

Ahora llegamos a la tarea más difícil e importante del liderazgo. ¿Cómo podemos transmitir el entusiasmo de la visión con la que se estableció el fundamento sobre el cual se han edificado los negocios y las iglesias? En última instancia, el líder de una iglesia,

el presidente de una compañía, o el director de una organización misionera tiene la tremenda responsabilidad de preparar a la organización para el futuro. Después de cumplir correctamente con todas las tareas de organización, planificación, dirección, orientación y apoyo (por mencionar sólo algunas), ¿qué sucede con la nueva generación cuando hay un cambio en el liderazgo? Sería de esperar que la estructura organizacional haya desarrollado un modelo descentralizado de trabajo en equipo.

El estar consciente de las diferencias generacionales dentro de cualquier grupo puede ayudar a ajustar los cambios necesarios para obtener el máximo efecto. Entender a la gente que nos rodea es un paso en la dirección correcta. Una idea que prevalece con mucha frecuencia es que mi manera de hacer las cosas es la manera correcta y la única manera. Esto no es verdad. Debemos procurar un entendimiento de las características generacionales y aprender cómo usarlas de manera efectiva al tratar con cada individuo, para desarrollar así líderes para el futuro. Es un hecho conocido que los líderes de hoy en día están envejeciendo rápidamente y que se necesitan obreros que vengan a reemplazarlos.

Hay una necesidad de estar aprendiendo constantemente y actualizando destrezas y conocimientos para enfrentar los desafíos del futuro. Cursos, talleres y sesiones de capacitación impartidos regularmente asegurarán, hasta cierto punto, que la próxima generación esté consciente de por qué existe la organización y de lo que es importante.

Otro factor de vital importancia, y quizás aún el más importante, es poder distinguir entre el mensaje, los materiales y los métodos. Frecuentemente, todos estos aspectos son incluidos en un mismo concepto y cuando los materiales y los métodos se cambian, se produce una reacción causada por el temor de que se esté cambiando el mensaje. El mensaje es fundamental y no se debe cambiar. Sin embargo, el empaque y la presentación del mensaje deben cambiar para ajustarse a las diferencias generacionales. Utilizar nuevos inventos e innovaciones para la iluminación y el bien en nuestros días revitalizará a los obreros en sus esfuerzos por transmitir la visión de esta generación actual.

Con capacitación, una clara definición de un liderazgo descentralizado y una visión para el futuro basada en el fundamento del pasado, una empresa o iglesia debería prosperar y crecer gracias a la confianza, la fe y el respeto mutuo. El líder que esta dispuesto a escuchar nuevas ideas, probar nuevos métodos y “aprender, desaprender y reaprender”, no tiene temor de los cambios, tanto dentro como fuera de la organización. Mantener la visión del mensaje y utilizar nuevas metodologías y medios de comunicación permitirá que la organización avance hacia la próxima generación con vitalidad y crecimiento.

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422
LECCIÓN 15- PREGUNTAS DE ESTUDIO
EL LÍDER

1. ¿Cuál es la diferencia entre administración y liderazgo?

2. ¿Qué debe tener todo líder efectivo?

3. ¿Por qué se debe desarrollar un propósito para la organización?

4. ¿Qué es una visión?

5. ¿Qué otro nombre se le da al crecimiento a largo plazo?

6. ¿Cuál es la implicación de la observación relativa al tiempo necesario para los cambios culturales con respecto a la duración de la vida de los individuos?

7. ¿Quiénes son los iletrados del siglo XXI?

8. ¿Cuáles son los cuatro grupos de edad presentes en casi todas las empresas e iglesias?

9. ¿Cuál es la tarea más difícil e importante del liderazgo?

10. ¿Cuáles son algunas de las cosas necesarias para enfrentar los desafíos del futuro?

ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA, RE 422

BIBLIOGRAFÍA

(NOTA: Los siguientes libros, comentarios y/o periódicos han sido citados en la preparación de estas guías de estudio, elaboradas para los maestros que están enseñando la clase. Se han puesto copias a disposición de los estudiantes, para seguimiento o estudio por correspondencia, las cuales se venden a precio de costo. No se está cobrando por el desarrollo de los materiales, ni se están tramitando derechos de autor con miras a obtener ganancias por su venta o reproducción. Se concede el permiso para la reproducción, impresión y distribución de este material. También se permite su traducción, bajo el entendido de que el Instituto Bíblico ha puesto a disposición una copia traducida para reimpresión y para una distribución potencialmente más amplia.)

- | | |
|------------------------|--|
| Engstrom, Ted W. | <u>Desafío del Liderazgo: Su Don de Administración y Cómo Usarlo</u> |
| Powers, ed., Bruce P. | <u>Manual de Administración Eclesiástica</u> |
| Hestenes, Roberta | <u>Turning Committees Into Communities</u> |
| Lindgren, Alvin J. | <u>Foundations for Purposeful Church Administration</u> |
| Rush, Myron | <u>Administración: Un Enfoque Bíblico</u> |
| Gangel, Kenneth O. | <u>Competent to Lead</u> |
| Reiff, Glen E. | <u>Manual de Administración</u> |
| Cook, William | <u>Gift Based Ministry</u> |
| Tryon, Jr., Charles A. | <u>Administración de Proyectos</u> |
| Tryon, Lottie J. | <u>Propuesta de un Programa de Educación para Adultos en la base Aérea de Clark, Filipinas (Tesis presentada para optar por el grado de Maestría en Educación)</u> |
| Kelley, Dean | <u>Por qué Crecen las Iglesias Conservadoras</u> |
| Molloy, John T. | <u>The Woman's Dress for Success Book</u> |
| Jackson, Carole | <u>Color Me Beautiful</u> |
| Wiseman, Neil B. | <u>Liderazgo</u> |
| Seamands, John T. | <u>Harvest of Humanity</u> |
| Emmert, Dr. H.C. | <u>Lecture Notes</u> |
| Maxwell, John C. | <u>Desarrolle el Líder que Está en Usted</u> |
| | <u>21 Leves Irrefutables del Liderazgo</u> |
| | <u>Desarrolle los Líderes que Están Alrededor de Usted</u> |
| Tidwell, Charles A. | <u>Church Administration Effective Leadership for Ministry</u> |
| Naisbitt, John | <u>Megatendencias</u> |
| Julian, Larry | <u>Dios, mi Jefe de Negocios</u> |
| Reeb, Lloyd | <u>Del Éxito a la Relevancia</u> |
| Stark, David | <u>Christ-Based Leadership</u> |
| Engstrom & Cedar | <u>Liderazgo Compasivo</u> |
| Senske, Kurt | <u>Valores Ejecutivos</u> |
| Finzel, Hans | <u>Change is Like a Slinky</u> |

Phillips, Donald T.
Burkett, Larry
Drucker, Peter F.

Lincoln y el Liderazgo
Los Negocios y la Biblia
El Ejecutivo Efectivo
La Práctica del Management
Management: Tasks, Responsibilities and Practices
Desafíos de la Gerencia en el Siglo XXI