

LECCIÓN

7 Los líderes aceptan responsabilidad

“¡Estamos ante un gran desafío! Por todo el mundo hay un tremendo cambio social y movimiento de poblaciones. Las personas rurales se están mudando a las ciudades. Las personas dejan su país en busca de mejores condiciones. Muchos de los que vienen aquí traen idiomas y costumbres diferentes de los nuestros. Gente de grupos no cristianos están aceptando a Cristo y buscando un lugar entre nosotros. Un grupo grande de inmigrantes en una parte distante de esta ciudad no tiene ningún testimonio cristiano. Los nuevos cristianos entre ellos no tienen un lugar para adorar. No pueden venir a nuestra iglesia por los problemas de transportación, pero yo siento que somos responsables de ellos. Me gustaría apartar una parte de los ingresos de nuestra iglesia para ayudar a construir una iglesia allí. Me gustaría que varios de ustedes fueran líderes en esa iglesia para ayudarles a comenzar”.

Estas palabras de verdad fueron pronunciadas por un pastor. Había convocado a una reunión de creyentes para pedirles su apoyo para un proyecto que el Señor había puesto en su corazón. Algunos de los de la congregación comenzaron a oponerse.

“Pero si apenas tenemos suficiente dinero para pagar nuestros propios gastos”.

“¿Cómo podríamos renunciar a las bendiciones y al compañerismo en nuestra iglesia para mezclarnos con esa gente? Además, no tenemos suficientes obreros en nuestra propia iglesia. ¿No es peligroso ese barrio?”

Entonces, un joven se puso de pie y habló claramente. “Hermanos y hermanas míos”, dijo, “yo creo que debemos examinar nuestras actitudes hacia el propósito de la iglesia. No podemos estar satisfechos con ser una comunidad feliz, cómoda

del pueblo de Dios. Hay un objetivo más importante. Aunque nuestras propias necesidades son subsanadas en la iglesia, debemos trabajar para lograr el objetivo de extendernos a los demás y compartirles nuestro amor. Yo ayudaré con el nuevo proyecto”.

Esta situación real de nuestro tiempo ilustra algunos de los problemas más serios que se relacionan con el liderazgo cristiano: entender la importancia y la naturaleza de los objetivos y propósitos y estar dispuestos a aceptar la responsabilidad para lograrlos. El relato bíblico que nos dirigirá en nuestro examen de estos principios es la historia de Ester.

bosquejo de la lección

- A. Ester: Una líder dispuesta
- B. Los líderes entienden la naturaleza de las metas
- C. Los líderes aceptan responsabilidad

objetivos de la lección

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Reconocer ejemplos de las características, tareas y metas del liderazgo.
2. Distinguir entre las metas institucionales y las metas u objetivos operacionales.
3. Identificar algunos de los beneficios de tener metas y objetivos.
4. Explicar cómo es que comprometerse a una meta trae libertad.
5. Exponer cómo fijar metas y objetivos realistas, y cómo ayudar a los obreros a evitar dar excusas y lograr los objetivos.
6. Explicar los cinco hechos de la realidad del liderazgo.

actividades para el aprendizaje

1. Lea el libro de Ester. Aunque esté familiarizado con él, léalo otra vez con el propósito específico de buscar principios de liderazgo. Usted podría tomar algunas notas mientras lee.
2. Repase las palabras clave. Si no está familiarizado con ellas, compruebe su significado en el glosario.
3. Trabaje en el desarrollo de la lección y conteste las preguntas de estudio como de costumbre. Cuando termine, tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas.

palabras clave

abolido	encantado	posición
alarmante	exiliados	privación
capacidades	exótico	racionalmente
cetno	meta nstitucional	
desafío	meta operacional	

Desde el comienzo de este curso hemos enfatizado tres ideas principales en el concepto del liderazgo: Las personas que dirigen y las que siguen, las tareas que ellas hacen y sus *metas*. En la Unidad 1, el énfasis fue en las *personas*. Prestamos nuestra atención principalmente a las características de los líderes y sus relaciones con las personas. En la Unidad 2, nos concentramos en las *tareas*. Consideramos las funciones de los líderes y las técnicas de liderazgo. En la Unidad 3, el énfasis está en las *metas*. En esta lección estudiaremos la naturaleza y la importancia de las metas y de los objetivos. La Lección 8 nos enseñará cómo usar los objetivos para planear y trabajar. En la Lección 9 consideraremos cómo motivar a las personas, y cómo ayudarlas a lograr objetivos y metas.

Por supuesto que en las situaciones de la vida no es posible separar las ideas de personas, tareas y metas. Veremos en la historia de Ester, por ejemplo, cómo es que las tres se relacionan y se combinan.

A. ESTER: UNA LÍDER DISPUESTA

Objetivo 1. *Reconocer ejemplos de las características, tareas y metas del liderazgo.*

Las personas llegan a alcanzar posiciones de liderazgo de variadas maneras. A menudo, parece que el líder surge como consecuencia de las necesidades del grupo. Las personas siguen al líder porque parece que a través de él se pueden subsanar las necesidades del grupo. Debe haber una *meta* (quizás un problema que resolver) para que el líder sea necesario. Luego, la clase de meta o problema determinará o influirá grandemente en la clase de líder que se necesita. Esta es una razón de que no se pueda delinear un conjunto de características de liderazgo. La mayoría de los líderes parecen tener ciertas características en común, pero otros pueden ser muy diferentes, como lo hemos visto en nuestros ejemplos bíblicos.

La historia de Ester es un ejemplo preciso del liderazgo que aparece para subsanar una necesidad. El libro comienza con una descripción de la situación problemática. ¿Puede usted

imaginarse los sucesos descritos en este capítulo tan singular de la historia?

En una ocasión cuando el rey Asuero celebraba su riqueza y su poder, su esposa, la reina Vasti, se negó a obedecerlo. Para demostrar su poder y su autoridad, él publicó un decreto para divorciarse de ella y expulsarla del palacio.

En esa tierra, una noticia oficial del rey era una ley para siempre y ni el mismo rey podía cambiarla. El rey comenzó a extrañar a su esposa, pero estaba obligado por su decreto oficial de modo que no podía volver a tomarla. Se le aconsejó que llenara el lugar de la reina con una virgen seleccionada entre las jóvenes más bellas del reino. Se celebraría algo como un concurso de belleza y escogería a la nueva reina.

Entre los súbditos del rey estaban los judíos exiliados. Muchos de ellos se habían adaptado a la vida en cautiverio y, gracias a su carácter y sus habilidades, ocupaban puestos de liderazgo. Uno de estos era Mardoqueo. Su prima, Ester, era como una hija para él, pues los padres de ella habían muerto. Ella era encantadora y llena de gracia. En la búsqueda de vírgenes bellas, Ester fue una de las elegidas. Mardoqueo le dijo que no mencionara que era judía. El rey no preguntó nada del origen de ella. Su interés era en su belleza y sus modales refinados. A él le gustó Ester más que ninguna de las otras jóvenes, y la escogió para ser su reina. A ella le fue dado el palacio de la reina, vestidos reales, una corona y sirvientas para atenderla. Es decir, todos los privilegios y el lujo de su posición.

Entre el personal de altos oficiales del rey estaba Amán, un hombre orgulloso y de ambición egoísta que odiaba a los judíos. Él se enojó en extremo porque Mardoqueo no se inclinaba ante él. *No sólo me ofende, se quejaba Amán amargamente, ¡sino que es uno de esos judíos! ¡Encontraré una manera de castigarlo junto con todo su pueblo!*

Amán le hizo creer al rey que los judíos eran un peligro y una causa de problemas. Él le dio a entender que no respetaban la corona y que debían ser eliminados. Él persuadió al rey de

que firmara un decreto, y se comenzaron planes para matar a todos los judíos en un día determinado.

Cuando Mardoqueo se enteró de estas noticias, se dio cuenta que había una posibilidad de que los judíos se salvaran. Quizá si el rey se enteraba que la orden de muerte incluía a su reina, él haría algo para salvarla a ella y a su pueblo. Ella era la única persona que estaba en la posición de subsanar la necesidad de esta hora. Así que Mardoqueo le pidió a Ester que compareciera ante el rey y que le pidiera misericordia para todos los judíos.

¿Cómo podría hacer eso ella? Seguramente Mardoqueo sabía que ella no podía presentarse ante el rey sin una invitación. Había una ley estricta que mandaba que toda persona que hiciera eso fuera apresada por la guardia del rey, y condenada a muerte. La ley no se podía cambiar. El decreto de matar a los judíos no se podía cambiar. ¿Qué podía hacer ella? Por supuesto, si el rey lo deseaba, él podía extender su cetro de oro a la persona que se presentara ante él, pero eso sería un riesgo temible.

“Todos... saben... *que* una sola ley hay: ha de morir”, mandó decir Ester a Mardoqueo, “y yo no he sido llamada para ver al rey estos treinta días” (Ester 4:11).

Entonces Mardoqueo le recordó a Ester que ella era judía. “No pienses que escaparás en la casa del rey más que cualquier otro judío”, le dijo. “Porque si callas absolutamente en este tiempo, respiro y liberación vendrá de alguna otra parte para los judíos; mas tú y la casa de tu padre pereceréis. ¿Y quién sabe si para esta hora has llegado al reino?” (Ester 4:13, 14).

Es interesante observar que el nombre Ester significa *estrella*. Ella ocupaba una alta posición porque Dios le había dado las cualidades y las oportunidades para ser una clase de estrella. Pero para Ester, como para todos los otros que son llamados por Dios, la posición no era para su poder ni su gozo personal. No podía ser una estrella ella sola. Su posición era para el beneficio de su pueblo. En ese momento Ester decidió ser en una líder verdadera. “Entraré a ver al rey, aunque no sea

conforme a la ley”; dijo, “y si perezco, que perezca” (Ester 4:16).

Ester no sólo poseía algunas características de liderazgo sino que también inmediatamente comenzó a comportarse como líder. Ya estaba ideando un plan en su mente, y se dio cuenta de que todo el pueblo debía participar. Ella necesitaba su apoyo total. Les pidió que ayunaran por tres días, con la promesa de que ella y su casa también ayunarían. Ella expresó estos detalles claramente.

Durante esos tres días, Ester hizo mucho más que ayunar. Se ocupó en planear y hacer preparativos. Diseñó un conjunto de procedimientos. Le pediría al rey y a Amán que comieran con ella para poder seleccionar el debido momento y la manera de presentar su petición. Ella demostraría respeto por la ley tanto como fuera posible, y le daría al rey la oportunidad de pensar en una solución. Puso a trabajar a sus ayudantes, haciendo preparativos para los banquetes.

Entonces, al tercer día, ella se puso su traje real y fue a la sala del trono. Se comportó valerosamente pero con sosegada dignidad. Se puso en una posición en la que podría perder la vida por desafiar las reglas del rey. Estaba dispuesta a hacer esto por la importancia de su objetivo, pero tuvo cuidado de no ofender a nadie sin necesidad. Se puso la ropa correcta para la ocasión y habló en la manera aceptada. El rey se sintió complacido. Ella extendió la mano, humilde en su victoria, para tocar el cetro de oro.

Ester siguió su plan racionalmente. No expresó inmediatamente su preocupación por su pueblo, sino que invitó al rey a comer con ella para abordar el asunto de la mejor manera posible. Poco a poco, ella lo llevó a comprender la situación y a ser persuadido a ayudar a los judíos.

Aplicación

1 Cada una de las siguientes oraciones expresa características, tareas u objetivos de liderazgo relacionadas con la persona y la obra de Ester. Escriba el número de cada designación apropiada en el espacio frente a cada oración.

- | | | |
|---------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| a | Quería que su pueblo se salvara. | 1) Característica de liderazgo |
| b | Fue valiente y audaz. | 2) Tarea |
| c | El rey tenía que ser persuadido. | 3) Meta |
| d | La reunión se planeó por adelantado. | |
| e | Dio instrucciones claramente. | |
| f | Fue cortés y gentil. | |
| g | Aceptó la responsabilidad. | |
| h | Fue racional y sistemática. | |



B. LOS LÍDERES ENTIENDEN LA NATURALEZA DE LAS METAS

Objetivo 2. *Distinguir entre las metas institucionales y las metas u objetivos operacionales.*

Vuelva al Ejercicio 1, que acaba de terminar. Usted ve que **a** (Quería que su pueblo se salvara) y **c** (El rey tenía que ser persuadido) se llaman *metas*. ¿Cómo es que son parecidas? ¿Qué tienen en común que nos hace llamarlas *metas*? Usted ve que las dos expresan resultados deseados, o algún tipo de resultado hacia el que podemos trabajar. ¿Cómo se diferencian entre sí estas dos metas? Cuando recordamos la historia de Ester podemos ver la diferencia. *Ella quería que su pueblo se salvara*, ese era la meta final de todo lo que Ester hizo. Para poder lograr esta meta final, ella tenía que persuadir al rey que liberara a los judíos del decreto de muerte segura. La meta final se logra al fijar y lograr otras metas. En la obra cristiana,

nuestra meta final es espiritual y muy amplia. La llamamos nuestra *meta institucional*. La más grande de todas es ganar al mundo para Cristo. Dentro de cada cuerpo o proyecto cristiano local hay metas institucionales. Para poder lograrlas, fijamos *metas operacionales*, que también podríamos llamarlas *objetivos*.

Observe otra vez cómo Ester pasó de un objetivo a otro. Tuvo que obtener la aprobación del rey. Tuvo que asegurarse de que el rey comprendía la situación en su totalidad para que pudiera actuar en forma apropiada. Siendo que él no podía invalidar un decreto previo, se tenía que buscar una manera de salvar a los judíos y todavía cumplir con la ley. Cuando se decidió que los judíos podían defenderse, esta condición del honor del rey fue preservada. Porque ella tenía una meta final clara e importante, ella pudo fijar una serie de objetivos definidos para ella y para sus ayudantes. A medida que se alcanzaba cada objetivo, ella se acercaba más a la meta final o institucional.

Aplicación

2 Piense en el ejemplo moderno al principio de esta lección. ¿Cuál es la situación que parece exigir de liderazgo?

.....

3 ¿Cómo es que el pastor es similar a Mardoqueo?

.....

4 Supongamos que las personas comienzan a trabajar en el proyecto sugerido por el pastor. ¿Usted puede escribir una meta institucional para ellas?

.....

5 Supongamos que usted es el joven que acepta un puesto de liderazgo para comenzar este proyecto. Escriba dos objetivos que usted tendrá que lograr a medida que avanza hacia la meta.

.....
.....



Por qué son importantes los objetivos

Objetivo 3. *Identificar algunos de los beneficios de tener metas y objetivos*

Siendo que las metas finales o institucionales de la obra cristiana parecen obvias, muchos líderes no se dan cuenta de la importancia de expresar objetivos claros. Tienden a creer que “hacer la voluntad del Señor” y “ganar almas” son lo suficientemente claros. Otros podrían mostrarse renuentes a expresar objetivos específicos porque desean permanecer dispuestos a seguir la dirección del Espíritu. No obstante, como hemos aprendido en la lección sobre planificación, debemos buscar dirección espiritual en las etapas de planificación para poder desempeñarnos lo mejor que podamos como líderes. Las personas trabajan mejor y son más felices en su trabajo cuando tienen objetivos claros. Mucho del desperdicio y de la inquietud en la obra de la iglesia es el resultado del fracaso del liderazgo en lo que se refiere a esto, por lo tanto el expresar objetivos puede tener efectos poderosos en sus esfuerzos como líder.

1. *Los objetivos ayudan a economizar tiempo, energía y recursos.* Cuando expresamos objetivos claros, podemos dirigir el uso de los recursos hacia fines específicos sin desperdicio ni confusión. Sin objetivos, algunas tareas se podrían olvidar mientras que otras se duplican. El dinero se podría gastar en algo que no es esencial, mientras una necesidad verdadera no se subsana. Una persona podría estar haciendo demasiado y otras muy poco.

2. *Los objetivos inspiran la cooperación.* Las personas ven la necesidad de trabajar juntas cuando hay una razón clara

para su cooperación. A veces ellas fallan en responder al líder que dice: “Ahora, trabajemos todos juntos en esto”. El sólo “trabajar juntos” parece no conducir a nada si no está claro el resultado que se desea del esfuerzo.

3. *Los objetivos proporcionan una base para la evaluación.*
El mejor desempeño de cualquier actividad se puede asegurar sólo cuando hay alguna manera de medirlo. Si no se evalúan los resultados, las personas pueden estar satisfechas con una norma de desempeño muy baja. Todas están simplemente ocupadas y no saben lo que logran. Si expresamos los objetivos de antemano, podemos medir los resultados. De esta manera podemos ayudar a que los obreros vean la necesidad de mejorar, o, por otro lado, podemos darles la satisfacción de saber exactamente cuán bien se han desempeñado. Podemos descubrir los puntos débiles en la organización y dirigir nuestros esfuerzos inteligentemente.

4. *Los objetivos ayudan a descubrir dones y talentos.*
Cuando se expresa un resultado deseado, las personas se dan cuenta con más claridad qué dones y talentos se necesitan para poder lograr el propósito. Comenzamos a ver en nosotros mismos y en los demás las capacidades específicas relacionadas con la tarea propuesta. Probablemente Ester nunca pensó que era capaz de alcanzar lo que llegó a lograr hasta que entendió cuál era la necesidad que se tenía que subsanar. Cuando pensamos en objetivos específicos, podemos asignar obreros cuyas cualidades se presten mejor. Es más probable que los obreros se ofrezcan como voluntarios, y que aparezcan nuevos líderes como resultado.

Aplicación

6 Esteban es carpintero. Se entera de que el pastor está pidiendo voluntarios para trabajar un día en la iglesia. ¿A cuál de los siguientes anuncios cree usted que él estaría más dispuesto a responder? Encierre en un círculo la letra correspondiente a la declaración que usted escoja.

a) Queremos que vengan tantos como sea posible para ayudarnos a reparar la iglesia.

b) Uno de nuestros objetivos es reparar seis marcos de ventanas.

7 Encierre en un círculo la letra que indica qué efectos se puede esperar que tenga la siguiente expresión objetiva: Nuestro objetivo para el trabajo de visitar esta semana es que tres grupos de dos personas hagan cinco visitas cada uno.

a) Inspira a cooperar.

b) Economiza dinero.

c) Provee una base para la evaluación.

8 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración que expresa más claramente la idea principal de nuestra discusión de los efectos de los objetivos.

a) El efecto principal de expresar los objetivos es lograr más trabajo en menos tiempo.

b) El verdadero propósito de establecer objetivos es hacer más fácil el trabajo del líder.

c) Los buenos objetivos ayudan a que el trabajo se haga, y también afectan las actitudes de las personas.



C. LOS LÍDERES ACEPTAN RESPONSABILIDAD

Objetivo 4. *Explicar cómo es que comprometerse a lograr una meta trae libertad.*

La respuesta **b)** en el ejercicio que acaba de terminar ciertamente no es correcta. Fijar metas y objetivos claros para usted y sus obreros es una de las tareas más difíciles del liderazgo. Es difícil porque exige de absoluta sinceridad y disposición para aceptar responsabilidad a cualquier costo.

Recuerde nuestro ejemplo de la iglesia de la ciudad. El pastor dijo que se sentía responsable. Estaba dispuesto a hacer algunos sacrificios, al usar parte del dinero de la iglesia y a algunos de los obreros para comenzar una nueva iglesia. Estaba dispuesto a arriesgarse a la crítica de su congregación al pedir que ellos también hicieran sacrificios. La situación con Ester era similar. Cuando Mardoqueo le presentó un desafío, ella

comenzó a sentirse responsable por su pueblo. Cuando las personas piensan en términos de los verdaderos propósitos de la iglesia, y los objetivos se les esclarecen, entonces estarán dispuestos a comprometerse y a asumir responsabilidad.

El joven que se ofreció como voluntario lo hizo porque había comenzado a entender el verdadero propósito de la iglesia. Estaba dispuesto a enfrentarse a la realidad y a asumir responsabilidad.

Cierto entendimiento de cómo hacer frente a la realidad y aceptar responsabilidad nos ha llegado de un psiquiatra, William Glasser. Mientras trabajaba entre personas descontentas que no se podían ajustar a las exigencias de su sociedad, él descubrió que mucho de su fracaso se debía a que se negaban a enfrentar la realidad. Continuamente presentaban excusas por su comportamiento. Culpaban a otras personas por sus problemas y circunstancias. Si Ester hubiera tenido una actitud así, ella hubiera dicho: “Si tan siquiera yo no fuera mujer. Si tan siquiera el rey no fuera tan terco”. Pero ella estuvo dispuesta a reconocer los hechos y a trabajar con lo que tenía.

Esta, según Glasser, es la única manera de tener una vida de éxito y productiva. Ciertamente, es la única manera de ser un líder exitoso. Glasser sugiere que la satisfacción en la vida nos llega cuando estamos dispuestos a soportar privación, si es necesario, para alcanzar las metas. Él dice que el compromiso con una responsabilidad trae libertad. Si francamente consideramos las consecuencias y luego decidimos emprender la acción apropiada, obtenemos confianza en sí mismos y llegamos a ser líderes más eficaces. Los líderes cristianos tienen la ventaja adicional de saber que la confianza en sí mismo llega sólo como un reflejo de la confianza en el Señor.

Aplicación

9 Escriba las palabras de Ester que muestran que ella entendía cuáles eran las consecuencias de su compromiso y que estaba dispuesta a aceptar responsabilidad.

.....

¿Cómo es que este compromiso le trajo libertad a ella? ¿No cree usted que ahora estaba libre de mucho de su temor? Se había liberado de las excusas. Había demostrado a sí misma de que era capaz de tomar una decisión difícil. Estaba libre para seguir adelante en fe.

Aplicación

10 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada ilustración que explica correctamente, según la discusión anterior, cómo es que el comprometerse a lograr una meta trae libertad.

- a) Juan ha evaluado las consecuencias de su decisión de ingresar al instituto bíblico como resultado de su respuesta al llamamiento de Dios para entrar al ministerio, ha resuelto seguir adelante, y ahora da pasos para implementar su plan. Él está calmado y confiado y ya no se preocupa por si lo logrará. Después de escoger un curso de acción, ya no le molesta la indecisión. Ahora puede concentrar toda su atención en su única meta.
- b) Rebeca toma una rápida decisión de renunciar a su empleo para viajar a un país extranjero y ayudar en la obra del Señor. Se justifica a sí misma porque le encanta la posibilidad de trabajar en una tierra exótica. Tenazmente, decide que nadie la hará cambiar de parecer. Espera que todo resulte a su manera. Cree que ha expresado verdadera libertad para actuar como lo que ha hecho.

- c) Desde hace algún tiempo, Dios ha estado tratando con Tomás respecto al servicio cristiano de tiempo completo. Ahora después de gran introspección y oración, se compromete a comenzar una iglesia en una zona nueva donde hay necesidad. Da el paso inicial que siempre ha temido: dejar su trabajo, hogar y amigos. Por lo demás, inicia un plan de acción y comienza a celebrar cultos en la nueva ciudad, con la convicción (a pesar de mucha incertidumbre acerca del futuro) de que Dios está aprobando sus acciones. En forma extraña, ni siquiera le preocupan las necesidades futuras, finanzas para sus alimentos y otras necesidades. Tiene la confianza de que Dios le ayudará a salir adelante.
- d) Pedro piensa en su llamamiento al ministerio y en cuál debería ser su respuesta. Para aplacar su conciencia y estar libre de esa compulsión que siente, él razona: “No estoy calificado, las personas me asustan, no estoy bien preparado, y el trabajo es muy difícil hasta para una persona altamente calificada. No, jamás podría tener éxito en la obra del Señor. Hasta aquí, siempre he tenido éxito. No vale la pena arriesgarse”. Luego de resolver el asunto de esa manera, trata de olvidarlo.

11 Quizás a usted le podría ser útil ver cuál es su actitud hacia las siguientes cualidades de liderazgo que son necesarias para los líderes exitosos. Escriba una **X** en la columna apropiada para indicar su respuesta.

	A	B	C
	GENERALMENTE	EN OCASIONES	CASI NUNCA
¿Está dispuesto a aceptar responsabilidad a cualquier costo?			
¿Está dispuesto a ser totalmente franco en sus relaciones con los que dirige?			

	A	B	C
	GENERALMENTE	EN OCASIONES	CASI NUNCA
¿Está dispuesto a sacrificarse para el bien de los que dirige?			
¿Está dispuesto a arriesgarse a ser criticado al pedirles a sus seguidores que se sacrifiquen para poder lograr las metas?			
¿Está dispuesto a desafiar a las personas a aceptar el verdadero propósito de la iglesia, aunque esto pudiera significar apartarse de las anteriores metas institucionales de la iglesia?			
¿Está dispuesto a hacer frente a la realidad, a admitir los hechos y a trabajar con lo que tiene?			
¿Está dispuesto a fijar objetivos y normas realistas, a dar instrucciones específicas a sus seguidores y a asegurarse de que comprenden cómo proceder?			
¿Está dispuesto a hacer frente a la privación, si es necesario, para lograr sus metas?			
¿Comprende que cuando considera francamente las consecuencias antes de emprender acción, usted obtiene confianza en sí mismo y llega a ser un líder más eficaz?			
¿Está dispuesto a probar la realidad de una meta al estar dispuesto a medirla e informar los resultados a sus seguidores?			

	A	B	C
	GENERALMENTE	EN OCASIONES	CASI NUNCA
¿Se niega a aceptar excusas fijando normas de desempeño y ayudando a los seguidores a vivir a la altura de las normas que se les exigen?			
¿Está dispuesto a dar a sus seguidores todo el crédito por el éxito que logren y a reconocer sus buenas cualidades y mejoras?			

Ahora que ha terminado su evaluación, sume tres puntos por cada respuesta en la Columna A, dos puntos por las de la Columna B y un punto por las de la Columna C.

Los líderes ayudan a los obreros a hacer frente a la realidad

Objetivo 5. *Exponer cómo fijar metas y objetivos, y cómo ayudar a los obreros a evitar dar excusas y lograr los objetivos.*

Los objetivos deben ser realistas. Podría haber la tentación de afirmar “por fe” que se lograron grandes resultados. Claro que la fe y la confianza en Dios se deben expresar. Pero si las personas se involucran emocionalmente y tienen expectativas poco realistas, se desilusionarán fácilmente y estarán menos dispuestas a cooperar en el futuro. El líder tiene la responsabilidad de estar absolutamente seguro de su posición de fe antes de decir que algo se logró y de involucrar las emociones de los demás. Usted puede probar la realidad de una meta preguntándose si está dispuesto a medir e informar de los resultados a los que trabajan con usted. ¿Usted cree que se puede lograr con esfuerzo razonable?

Se deben explicar los obstáculos. Cuando el líder dirige a su gente hacia metas verdaderas, no trata de hacer que la

tarea parezca fácil ni quitarle importancia. La mayoría de los obreros aprecian al líder que admite dificultades y que pide sus oraciones y sugerencias. Cuando un obrero expresa dudas y dificultades, el líder no debe tratar de dejar de lado los hechos. Debe admitir que el obrero tiene problemas y muestra preocupación. Para la mayoría de los obreros es más útil si el líder dice: “Yo sé que es una tarea difícil”. Si el líder dice: “Vamos, que no es difícil”, podría después ser rechazado si no resulta fácil.

No se deben aceptar excusas. Comenzando en el huerto del Edén, las personas han tenido la tendencia de dar excusas y de culpar a otros, al diablo y las circunstancias por sus problemas y fracasos. Cada vez que la persona da una excusa, evade su responsabilidad y por lo tanto debilita su propia posición, especialmente a su propio parecer. Por lo tanto, cuando aceptamos excusas no estamos mostrando bondad sino escapándonos de nuestra responsabilidad. Los líderes responsables asumen para sí lo que Glasser llama la mayor tarea de toda la humanidad: enseñar a otros a ser responsables de su propio comportamiento.

Cada persona necesita sentirse capaz de lograr alguna meta. Las excusas permiten evadir la realidad. Para poder ayudar a las personas a tener éxito y así contribuir al éxito de la iglesia, los líderes deben fijar normas de desempeño. Si la persona ofrece una excusa, el líder no debe decir: “Está bien”. Debe demostrar amor y respeto a la persona, y ayudarle a vivir a la altura de las normas requeridas. Esto se toma paciencia, amor y cierta cantidad de riesgo de parte del líder.

Dé a las personas todo el crédito por el éxito que han logrado. Muéstreles que tienen buenas cualidades y que han mejorado, luego explique exactamente lo que se espera de ellas. Establezca metas y normas. Dé instrucciones específicas y asegúrese de que comprenden cómo deben proceder. Ore con ellas y comuníqueles que usted espera que logren los objetivos.

Aplicación

12 ¿Qué se quiere decir con un *objetivo realista*?

- a) Uno que prueba la fe del líder
- b) Uno que se puede lograr con razonable esfuerzo
- c) Uno que es aprobado por todos los miembros del grupo

13 ¿Cómo puede el líder ayudar a sus obreros a lograr un objetivo?

- a) Cuando les dice que el trabajo es fácil
- b) Cuando expresa dudas y dificultades
- c) Cuando entiende cuáles son sus dificultades

14 Encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.

- a El pensar realistamente no toma en cuenta el elemento de la fe; por tanto, al fijar metas puede usted con sobriedad decir cuáles expectativas razonables se permitirían sin fe.
- b El pensar realistamente reconoce los obstáculos y dificultades, se propone explicarlos y pide oración y sugerencias para superarlos.
- c El pensar realistamente se niega a aceptar excusas, reconociendo que aceptar excusas es animar a otros a ser irresponsables de el desempeño de ellos.
- d El pensar realistamente exige que el líder establezca normas de desempeño para sus seguidores y recomiende que estén a la altura de esas normas; no obstante, él debe aceptar sus excusas y reafirmarlos cuando fallen en desempeñarse como corresponde.
- e El pensar realistamente toma en cuenta el reconocer positiva y sinceramente los esfuerzos de las personas, sus buenas cualidades y sus mejoras, de una manera positiva.



Los líderes hacen frente a su propia realidad

Objetivo 6. *Explicar los cinco hechos de la realidad respecto al liderazgo*

El liderazgo tiene su precio. Nuestros ejemplos bíblicos lo han demostrado. Sólo un hecho puede hacer que el precio

parezca razonable y fácil. Esa es la única meta hacia la que dirigimos nuestros esfuerzos. Los líderes cristianos saben que ellos tienen un lugar especial en el plan universal de Dios. Su propósito es el propósito de Dios. Su meta es la meta de Dios. Aún así, hay momentos de frustración y desaliento. La mayoría se pueden superar al aplicar en oración el pensamiento realista a nuestra propia vida. Habrá problemas y conflictos. No podemos hacer enfrentarlos exitosamente a menos que estemos dispuestos a admitir la verdad absoluta de la situación, como lo hizo Ester. Aquí hay algunos hechos que debemos enfrentar:

1. *Los líderes son siervos, no amos.* Aun en el mundo de los negocios, a los líderes ya no se consideran “patrones” ni “jefes”. Ellos son considerados como instructores, guías y facilitadores para hacer planes y organizar a los obreros. Hace mucho tiempo, Jesucristo nos instruyó sobre este estilo de liderazgo. A través de la historia cristiana, los líderes más sobresalientes han seguido su ejemplo, hasta el punto de entregar su vida.

2. *Los líderes trabajan más que sus seguidores.* Se hizo un estudio para determinar cuáles factores eran comunes entre los líderes de más éxito. Se descubrió que los líderes tienen diferentes cualidades y personalidades. Algunos son más autoritarios y otros son más democráticos. Sólo un hecho se aplicaba a todos los líderes de éxito en el estudio: todos eran muy trabajadores. Trabajaban más horas, estudiaban más y ponían más esfuerzo para mejorarse a sí mismos que los que trabajaban para ellos.

3. *Los líderes son criticados y culpados.* Se debe esperar que algunos no entenderán qué es lo que los motiva ni estarán de acuerdo con sus métodos. También, cometerán errores. Ofenderán involuntariamente a las personas. Si aceptan esto y no resisten, ni tratan demasiado de justificarse y defenderse, la crítica puede ser una bendición. Pueden juzgarse realísticamente y buscar al Señor para que les ayude a mejorar según sea necesario.

4. *Los líderes sufren de soledad.* Los líderes parecen populares y privilegiados cuando los vemos en público, pero los buenos líderes se sienten más solitarios que cualquier otra clase de personas. A la mayoría nos gusta charlar con otros y compartir con ellos nuestras cargas y problemas. Esto se puede hacer hasta cierta medida en el trabajo con las personas, pero cuando hay que tomar decisiones importantes y asumir verdadera responsabilidad, entonces los líderes están solos con Dios. Deben respetar la confianza y los sentimientos de los demás. No deben involucrar a su familia ni a sus amigos en los negocios de la iglesia. Deben pasar tiempo y energía de un modo que los demás no pueden compartir ni siquiera comprender.

5. *Los líderes sufren estrés.* Sienten la presión del tiempo. Hay tanto que hacer. Sienten la presión de las expectativas que otros les imponen. La mayoría de los que están en puestos de liderazgo en la iglesia, como hemos visto, son líderes intermedios. Son supervisados por los pastores u otros oficiales de la iglesia, y tienen la responsabilidad de proveer liderazgo para otros grupos. Esto produce doble presión, ya que en un momento ocupan el lugar de seguidores y en el próximo el de líder. Están sujetos a sentimientos de ineptitud y temor de tomar las decisiones equivocadas. Todos quieren gustarle a las personas, pero deben ser firmes en su papel como líderes.

Aplicación

15 Explique en sus propias palabras el significado práctico de cada uno de los siguientes hechos de las realidades del liderazgo. Escriba sus comentarios en su cuaderno.

- a** Los líderes son siervos, no amos.
- b** Los líderes trabajan más que sus seguidores.
- c** Los líderes son criticados y culpados.
- d** Los líderes sufren de soledad.
- e** Los líderes sufren estrés.



Lo que hemos llamado *pensamiento realista* nos exige considerar la importancia de las metas cristianas en relación con la situación real, con todos sus problemas y obstáculos. La conclusión de esta experiencia es que podemos aceptar puestos de liderazgo con pleno conocimiento de lo que se espera de nosotros. De esta manera nunca aceptaremos incierta ni impulsivamente un puesto para el que no estamos calificados ni preparados para aceptar la clase de compromiso que aceptó Ester: *Por una causa tan grande como esta me ofrezco completamente. Aceptaré las consecuencias.*

Aplicación

16 Algunos de los cinco hechos sobre el liderazgo que acabamos de considerar también se pueden llamar *riesgos del liderazgo*: se exige trabajo duro y disciplina; se ha de esperar se criticado, culpado y malentendido; se experimentará soledad y estrés. Ester, como hemos visto, hizo el sacrificio máximo, cuando aceptó las posibles consecuencias apremiantes de su decisión. En su cuaderno, escriba por qué usted está dispuesto a enfrentar a los riesgos del liderazgo.



prueba de la lección

SELECCIÓN MÚLTIPLE. Encierre en un círculo la letra que corresponda a la mejor respuesta para cada pregunta.

- 1** En la historia de Ester tenemos un ejemplo excelente del liderazgo que aparece
- a)** por gran habilidad.
 - b)** ante una crisis personal.
 - c)** para subsanar una necesidad.
 - d)** basado en la atracción popular.
- 2** ¿Cuál principio de liderazgo exitoso demostró Ester cuando en un momento de crisis dijo: “Entraré a ver al rey... y si perezco, que perezca”?
- a)** Los líderes deben estar dispuestos a identificarse con las grandes causas.
 - b)** Los líderes deben estar dispuestos a aceptar responsabilidad a cualquier costo.
 - c)** Los líderes deben estar dispuestos a esforzarse para lograr sus objetivos.
 - d)** Los líderes deben estar dispuestos a estar solos en las crisis.
- 3** ¿Cuál de los siguientes NO es uno de los sólidos principios de liderazgo demostrados por Ester?
- a)** La posición de líder existe para el beneficio de su gente.
 - b)** El líder involucra a su gente, le pide su apoyo y la mantiene informada.
 - c)** El líder diseña los procedimientos apropiados para la situación que se le presenta.
 - d)** El líder, para poder comportarse con valentía y decisión, siempre debe actuar con rapidez.
- 4** El deseo de Ester de salvar a su pueblo es la meta final de todo lo que hizo. Una meta así es
- a)** meta institucional.
 - b)** meta operacional.
 - c)** objetivo operacional.
 - d)** meta inspiradora.

- 5** Para lograr su meta final, Ester inició otras metas u objetivos que se llaman metas
- a)** terminales.
 - b)** institucionales.
 - c)** organizacionales.
 - d)** operacionales.
- 6** Los objetivos, según el contenido de nuestra lección, son importantes por todas las siguientes razones excepto una. ¿Cuál razón NO la es?
- a)** Los objetivos ayudan a economizar tiempo, energía y recursos.
 - b)** Los objetivos inspiran a la cooperación y ofrecen una base para la evaluación.
 - c)** Fijar objetivos y metas es una tarea fácil.
 - d)** Los objetivos nos ayudan a descubrir dones y talentos.
- 7** Hemos estudiado que los efectos principales de expresar buenos objetivos son que
- a)** ayudan a cumplir con el trabajo, y afectan la actitud de las personas.
 - b)** hacen más fácil el trabajo del líder y le exigen de poco seguimiento.
 - c)** hacen posible hacer mucho más trabajo y reducen en la mitad del tiempo de trabajo.
 - d)** permiten al líder ser impersonal y eliminan los problemas con las personas.
- 8** El término que describe el sentimiento que muestran los líderes comprometidos cuando perciben el verdadero propósito de la iglesia y comprenden sus objetivos claramente, es
- a)** realismo.
 - b)** responsabilidad.
 - c)** reconocimiento.
 - d)** reacción.

9 El término que describe el proceso por el que pasan los líderes cuando consideran la importancia de los objetivos cristianos en relación con los hechos de la situación, con todos sus problemas y abstracciones es

- a)** pensamiento de posibilidad.
- c)** pensamiento realista.
- b)** idealismo cristiano.
- d)** consciencia de evaluación.

10 Cuando los líderes aceptan las excusas de un seguidor por su fracaso en el desempeño de su tarea según las normas de requisito, ellos

- a)** demuestran flexibilidad y caridad cristiana.
- b)** evaden la responsabilidad y también le permiten al seguidor que la evada.
- c)** muestran que la bondad es más importante que la responsabilidad.
- d)** demuestran que el amor los capacita para evadir las confrontaciones.

11 Escriba el número de cada uno de los siguientes hechos de realidad frente a la declaración que explica cómo debe responder el líder a cada hecho.

- | | | |
|---------------|--|---|
| a | Los líderes se vuelven cada vez más conscientes de su necesidad de confiar en el Señor, y de seguir su propio consejo. | 1) Los líderes son siervos, no amos. |
| b | Los líderes ven las tareas como instructores, guías y ayudantes. | 2) Los líderes trabajan más que sus seguidores. |
| c | Los líderes reconocen el hecho de que sus motivos y métodos a veces se mal interpretarán; por lo tanto, se proponen no ser sensibles a las reacciones de sus seguidores. | 3) Los líderes son criticados y culpados. |
| d | Los líderes reconocen que su posición los someterá a las presiones; también reconocen que la obra es del Señor y que Él los capacitará. | 4) Los líderes sufren de soledad. |
| e | Los líderes comprenden que su compromiso debe ser total, que deben dar ejemplo a sus seguidores en toda manera posible. | 5) Los líderes sufren estrés. |

respuestas a las preguntas de estudio

- 9** “Si perezco, que perezca” (Ester 4:16).
- 1 a** 3) Meta
b 1) Característica de liderazgo
c 3) Meta
d 2) Tarea
e 2) Tarea
f 1) Característica de liderazgo
g 1) Característica de liderazgo
h 1) Característica de liderazgo
- 10** Las respuestas **a**) y **c**) son correctas. La respuesta **b**) es un contraste. Rebeca no puede experimentar la verdadera libertad porque no se ha comprometido a una meta. Su impulso no le ofrece ninguna base para el compromiso, y su esperanza no le dará ningún sentido de libertad. La respuesta **d**) da un ejemplo clásico de dar excusas para evadir responsabilidad. Debemos recordar esto: Dios no llama a los cualificados; Él cualifica a los llamados.
- 2** Hay gente que no ha recibido testimonio del evangelio.
- 11** Si su total de puntos para estas doce preguntas es entre 24 y 36, usted tiende a hacer las cosas que se exigen de los líderes de éxito. Si su total de puntos es menos de 24, vuelva a leer la lista y haga un compromiso de tiempo definido, por la gracia de Dios, de comenzar a hacer las cosas que no está haciendo.
- 3** En que ve una necesidad y busca a un líder para que haga la tarea.
- 12 b**) Uno que se puede lograr con razonable esfuerzo
- 4** Su respuesta. Yo he sugerido lo siguiente: ganar para el Señor a las personas de esa zona y proveerles un lugar de adoración.
- 13 c**) Cuando entiende cuáles son sus dificultades

Su respuesta bien pudo haber incluido: 1) Organizar equipos de visitación para el área, y 2) organizar a un comité para trabajar en los planos del edificio.

- 14** **a** Incorrecta.
b Correcta.
c Correcta.
d Incorrecta. (Exige desempeño de acuerdo con la norma. Además, los aconseja y les ayuda a vivir a la altura de la norma de requisito.)
e Correcta.
- 6 b)** Uno de nuestros objetivos es reparar seis marcos de ventanas.
- 15** Sus comentarios pueden ser diferentes de los míos. He sugerido:
- a** Debo considerarme ser facilitador, no espectador.
 - b** Debo dar ejemplo a los demás con mi propio compromiso con el trabajo, la puntualidad, la norma de desempeño y al mejorar.
 - c** Debo esperar ser mal entendido a veces, y ser el blanco de críticas y culpa. Cuando yo tenga la culpa, debo estar dispuesto a reconocer mi necesidad de mejorar, y debo buscar la ayuda del Señor para que me permita mejorar.
 - d** Puedo esperar sufrir soledad; no obstante, puedo tratar de llenar este vacío cultivando una relación más profunda con el Señor.
 - e** Debo ver que mi posición me expondrá a muchas clases de tensión. Por lo tanto, mi relación con el Señor debe crecer para permitirme hacer frente a las situaciones estresantes, permitiéndoles que me acerquen a Él en vez que me distraigan.
- 7** Las respuestas **a)** y **c)** son correctas.

- 16** Su respuesta. La mayoría de los líderes probablemente estarán de acuerdo en que han decidido tomar el manto de liderazgo porque han captado una visión de la obra del Señor: de evangelizar a otros y compartir su amor. Después de responder a la pregunta del Señor: “¿A quién enviaré, y quién irá por nosotros?” (Isaías 6:8), hacen un compromiso total de lograr, a cualquier costo, los objetivos a los que Dios los ha llamado. Después de hacer ese compromiso, experimentan satisfacción sin importar las dificultades, y disfrutan de un verdadero sentido de libertad. Mejor aún, conocen la verdadera confianza en sí mismos, que se deriva de su confianza en el Señor.
- 8 c)** Los buenos objetivos ayudan a que el trabajo se haga, y también afectan las actitudes de las personas.

