

Los líderes

LECCIÓN 8 procuran lograr los objetivos

Miguel estaba visitando a su tía en un pueblecito lejos de su casa, él fue con ella al mercado. Ahí se encontraron con el pastor de la iglesia local.

“He oído decir que usted es un buen predicador”, dijo el pastor. “¿Le gustaría traernos un mensaje en nuestra iglesia el miércoles por la noche?”

Miguel se sintió complacido, pero contestó con amable humildad: “No soy un gran predicador, pero me place servir en lo que pueda para la gloria del Señor Dios. Predicaré, si usted lo desea”.

En la casa de su tía, Miguel tomó su Biblia, un cuaderno y algunos libros de un estante. Una vez había preparado un mensaje sobre el tema de la adoración y la alabanza. Había sido bien recibido. Decidió usarlo otra vez. Por supuesto que tenía que estudiar y orar. Hizo un bosquejo nuevo. Buscó algunas ilustraciones. Practicó la lectura de los pasajes bíblicos. “Estos son puntos fuertes”, dijo. “Con la ayuda de Dios predicaré un buen sermón”.

Usted sabe que este es un incidente muy familiar, ¿verdad? Ocurre con tanta frecuencia que no encontramos nada extraño ni sobresaliente en él, sin embargo podría haber la indicación de un serio error en el comportamiento de Miguel y del pastor. Podría ser el error que cometen con más frecuencia los líderes cristianos sinceros y competentes. ¿Usted puede explicar cuál es?

En esta lección ventilaremos ésta y otras preguntas que tienen que ver con la manera en que los líderes establecen

objetivos y trabajan para lograrlos. Nuestro ejemplo bíblico en esta lección es el apóstol Pedro. ¡Hay mucho que aprender de él acerca del liderazgo cristiano!

bosquejo de la lección

- A. Pedro: Un líder con propósito
- B. La obra cristiana como sistema
- C. Administración a través de objetivos

objetivos de la lección

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Explicar el significado de las palabras de Jesús para Pedro.
2. Identificar cómo es que las instrucciones de Pedro a los ancianos se basaban en lo que él había aprendido de Jesús.
3. Describir lo que significa un enfoque de sistemas en la obra cristiana.
4. Delinear los métodos de la evaluación de necesidades.
5. Definir la palabra objetivo según se usa en el método de sistemas, y explicar cómo administrar usando objetivos.

actividades para el aprendizaje

1. Lea Lucas 22:24-32; Juan 21:15-22; 1 Pedro 5:1-4.
2. Estudie la lección y conteste las preguntas de estudio como de costumbre.
3. Tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas con las que se le dan al final de este libro de texto.

palabras clave

perpetuar

remordimiento

A. PEDRO: UN LÍDER CON PROPÓSITO

Pedro es instruido por Jesús

Objetivo 1. *Explicar el significado de las palabras de Jesús para Pedro.*

La verdad central de este curso ha sido que el liderazgo cristiano es el proceso de ayudar a las personas a cumplir los propósitos de Dios. En ningún lugar se hace tan clara esta verdad como en las relaciones de Jesucristo con sus discípulos. Casi cada palabra que Él les dirigió tenía dos significados. Uno era para los discípulos como personas, y el otro era para ayudarles a enseñar a otros y así perpetuar el evangelio. Un ejemplo sobresaliente de esto se encuentra en Lucas 22.

A la sombra de la cruz, en el momento de su sufrimiento más grande por sí mismo y por sus discípulos, el Señor pensaba en el futuro de su reino. Aunque extendió su mano con ternura y amor a Pedro, no podía dejar que Pedro olvidara su llamamiento al liderazgo. Nos sentimos tristes cuando leemos que, en este momento sagrado, tan cerca de la última Cena, los discípulos comenzaron a discutir quién de ellos sería el más importante en este llamamiento. Por otro lado, nos alegramos por la clara revelación de las cualidades humanas que Dios puede usar en su propia manera. Apreciamos la bella manera en que Jesús usó a Pedro como un ejemplo de líder cristiano.

Evidentemente Pedro se sentía muy confiado en su posición. Él declaró su lealtad a Cristo y pudo haber dado la impresión de que amaba más al Señor que los demás. Con ternura, pero con firmeza, Jesús le dijo que las declaraciones de confianza no constituyen verdadera fortaleza. Le dijo a Pedro que experimentaría fracaso y que cedería a la tentación del diablo. “Pero yo he rogado por ti”, le dijo Jesús, “que tu fe no falte; y tú, una vez vuelto, confirma a tus hermanos” (Lucas 22:32). En estos pocos versículos encontramos dos grandes lecciones sobre el liderazgo. La primera es una advertencia contra la extremada confianza. La segunda es que las experiencias personales se han de usar para ayudar a los demás. Hasta el fracaso es una

bendición si nos da entendimiento y nos lleva a la empatía y a la sabiduría en nuestras relaciones con los demás.

Pedro cayó en la trampa de Satanás, tal como Jesús había previsto que lo haría, pero a pesar de esta debilidad humana, él fue fiel a Jesús. Lleno de vergüenza y remordimiento, aprendió su lección. En su corazón quizás anheló tener oportunidades de expresar la fe y el amor que ahora lo llenaba. Jesús usó esta situación para enseñar más a Pedro acerca de la naturaleza de su llamamiento. Recuerde o repase Juan 21:15-17.

“¿Me amas más que éstos?” le preguntó Jesús.

“Sí, Señor”, contestó Pedro, “tú sabes que te amo”.

“Apacienta mis corderos”, dijo Jesús.

Jesús repitió la pregunta tres veces. Y la respuesta de Pedro fue la misma en cada vez. El Señor le dio una tarea cada vez que el apóstol le reafirmó su amor. “Apacienta mis corderos . . . Apacienta mis ovejas”.

“Debemos observar lo que el amor trajo a Pedro”, dice el comentarista bíblico Barclay. “El amor le trajo una tarea”.

En cada ejemplo bíblico del llamamiento al liderazgo hemos descubierto que una situación o necesidad particular exigía atención para poder cumplir el propósito de Dios. Esto fue efectivo de una manera especial cuando Jesús le dijo a Pedro que apacentara sus ovejas. Jesús había cumplido con su parte terrenal en el plan de salvación. Como hemos observado en las lecciones anteriores, el plan de Dios era establecer la iglesia para poder continuar la obra de Jesús por medio de instrumentos humanos. Jesús le expresó su amor a Pedro dándole una tarea en este gran plan. Pedro expresó su amor aceptando la tarea.

Jesús habló en lo que llamamos lenguaje figurado. Es decir, usó las palabras *corderos* y *ovejas* para representar a las personas, y la palabra *apacienta* para representar la obra de enseñar y ayudar a las personas. Al usar este lenguaje figurado, Él pudo comunicar en sólo pocas palabras la urgencia

y la importancia de su mensaje. Pensemos un poco más en el significado de estas palabras.

Aplicación

1-4 Encierre en un círculo la letra correspondiente a la respuesta más apropiada para las siguientes preguntas.

1 ¿Qué quiso decir Jesús cuando dijo “Apacienta mis ovejas”?

- a) Alimenta a los que tienen hambre.
- b) Enseña y dirige a los que tienen necesidades espirituales.
- c) Encárgate de todas las actividades de la iglesia.

2 ¿Por qué le pidió Jesús a Pedro que apacentara los corderos?

- a) Las personas padecían necesidad, como ovejas con hambre.
- b) Pedro sabía más de la Palabra que los demás.
- c) Pedro amaba más a Jesús que los demás.

3 ¿Por qué Pedro estaba dispuesto a apacentar los corderos?

- a) Quería demostrar su habilidad.
- b) Quería enmendar su fracaso.
- c) Amaba a Jesús.

4 ¿Qué objetivo tenía en mente Jesús cuando le pidió a Pedro que aceptara la tarea de apacentar los corderos y pastorear las ovejas?

- a) Mantener a los discípulos felices y satisfechos
- b) Dar a Pedro un puesto de liderazgo en la iglesia
- c) Llevar adelante el plan de Dios para la iglesia



Pedro instruye a los ancianos

Objetivo 2. *Identificar cómo es que las instrucciones de Pedro a los ancianos se basaban en lo que él había aprendido de Jesús.*

Aunque usted sin duda leyó los pasajes bíblicos recomendados como parte de sus actividades antes de la lección, sírvase repasar 1 Pedro 5:14.

En todos los escritos de Pedro hay un tono de gentileza y profunda preocupación por las necesidades de los demás. Los eruditos bíblicos comparan su manera “cálida” con la del pastor ideal. Sabemos que comprendió muy bien las lecciones aprendidas de Jesús, pues las hizo parte de su propio ministerio en muchas maneras extraordinarias. Un pasaje breve que nos ilustra esto es su instrucción a los ancianos. Estos pocos renglones contienen evidencia de su obediencia a las palabras de Jesús, y de su entendimiento de lo que es el liderazgo cristiano.

1. *Humildad personal.* Pedro era un apóstol y generalmente se conoce como el principal de los apóstoles. Pero él no dudó en llamarse “anciano”, poniéndose así, no como superior, sino como igual entre los que instruía. Este concepto también se ve en las instrucciones a los ancianos de que sean ejemplos al rebaño. El propósito de ser un ejemplo es ayudar a otros a ser como es el líder. El líder debe ser lo que espera que otros sean. Esto pone al líder muy cerca de los que lo siguen.

2. *Entender las necesidades de los demás.* Las funciones de los ancianos, tanto en la sociedad hebrea como en la griega, tenían que ver con las necesidades de las personas. Los ancianos eran supervisores de los asuntos de la comunidad, y de los asuntos jurídicos y económicos. Eran administradores y maestros. Este tipo de función fue incorporado a la iglesia desde una fecha muy temprana. Cuando Pedro se identificó como anciano, él se situó entre los que se encargaban de suplir las necesidades de los demás. Sabemos que el apóstol vivía en un tiempo cuando la persecución era grande y había pocos maestros. Había necesidad de líderes con una actitud de pastor, diligentes pero mansos. “Apacientad la grey de Dios que está entre vosotros”, les instruyó a los ancianos.

3. *Entender que el rebaño pertenece a Dios.* Pedro fue llamado para enfatizar el hecho de que las personas eran el rebaño de Dios, puesto por Él bajo el cuidado de los ancianos. Era como si les estuviera diciendo a los ancianos: “Ustedes sienten especial ternura y responsabilidad para con los creyentes cuando consideran que Cristo dio su vida por

ellos”. También debemos observar las palabras *los que están entre vosotros*. Pedro quiso decir con esto que Dios encargó su pueblo a los ancianos para que le prestaran el cuidado que necesitaba. Él quiere que los ancianos, y nosotros, como líderes cuidemos del rebaño como Dios quiere. Barclay dice: “Dios nos ha encargado que cumplamos una tarea, y debemos hacerla como Dios mismo la haría. Este es el ideal supremo de servicio en la iglesia cristiana”.

4. *Motivación, o la razón del servicio cristiano*. Pedro les dijo a los ancianos que deberían servir con buena disposición. Luego les dio tres reglas de motivación: Primera, no debían evitar el servir sólo porque exigía demasiado. Segunda, no debían servir como si fuera un deber desagradable que se les imponía. Tercera, no debían aferrarse a puestos por cualquier ganancia que pudiera resultar de ellos.

Las palabras de Pedro indican que el líder no debe ser ambicioso de ganancia económica, ni poder, popularidad ni privilegio especial. A veces la ambición de éxito personal es un peligro más grande para el líder que su ambición de ganancia económica. Cuando el líder se preocupa demasiado por ganar aprobación o popularidad, se olvida de que su objetivo es suplir las necesidades de las personas. El liderazgo no es para alcanzar ganancia personal. No es algo que merecemos como una honra, ni que hemos ganado por derecho. Nos es dado por Dios. Es la expresión práctica del amor.

5. *Estar consciente de su meta*. En todos los escritos de Pedro hay una continua consciencia de la meta final: estar preparados para el regreso de Cristo por los suyos. “Y cuando aparezca el Príncipe de los pastores” recibirá a su rebaño del fiel cuidado de aquellos a quienes lo ha confiado. Entonces “vosotros recibiréis la corona incorruptible de gloria”.

Aplicación

5 Empareje los principios de liderazgo (izquierda) con hechos de las enseñanzas de Jesús (derecha).

- | | | |
|-------|---|--|
|a | Jesús le dijo a Pedro que apacentara las ovejas. | 1) Humildad personal |
|b | Jesús le preguntó a Pedro “¿me amas?” (Juan 21:16) | 2) Entender cuáles son las necesidades |
|c | Jesús dijo: “Estad preparados; porque el Hijo del Hombre vendrá” (Mateo 24:44). | 3) El rebaño le pertenece a Dios. |
|d | Jesús usó las palabras “mis ovejas”. | 4) Motivación apropiada |
|e | Jesús le advirtió a Pedro que fracasaría. | 5) Estar consciente de su meta |

6 Jesús le enseñó a Pedro el verdadero propósito del liderazgo con lenguaje figurado. Él no dijo: “Sé un gran líder”. Él dijo:

- a**
- b** Pedro usó el mismo lenguaje figurado cuando les dijo a los ancianos:
-
-
-



B. LA OBRA CRISTIANA COMO SISTEMA

Objetivo 3. *Describir lo que significa un enfoque de sistemas en la obra cristiana.*

En estas lecciones usted ha visto los términos *objetivos*, *metas* y *necesidades*. Ahora que estamos un tanto familiarizados con la manera en que se usan en los estudios

sobre el liderazgo, los examinaremos más detenidamente. Veremos cómo es que se relacionan entre sí dentro de la actividad total o *sistema* de la obra cristiana. En la Lección 7 hablamos de la naturaleza y la importancia de los objetivos. En esta lección veremos cómo es que los líderes establecen objetivos y los usan para planear y trabajar con las personas.

El método de sistemas

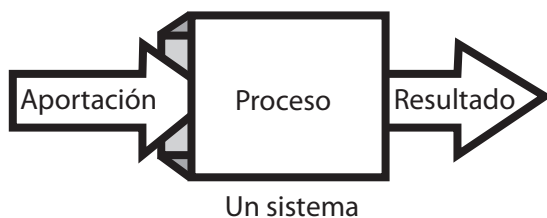
Podríamos describir el método de sistemas como una manera sistemática u ordenada de considerar lo que ocurre en una organización, o en una situación de liderazgo. La idea surgió del deseo de los líderes de entender los procesos totales de sus actividades. La mayoría de los líderes se ocupaban en planear programas y tratar de hacer que las personas trabajaran en varias tareas. Algunas de ellos comenzaron a preguntar: “¿Qué es lo que en realidad estamos logrando?” “¿Cómo podemos saber si estamos obteniendo el mayor beneficio del esfuerzo que estamos invirtiendo?”

Estos líderes se dieron cuenta de que las organizaciones están ocupadas haciendo dos trabajos diferentes. Se mantienen en marcha como instituciones, y producen cierto tipo de producto o resultado. Los líderes de la iglesia a veces se confundían porque era difícil distinguir cuál parte de su trabajo era el de mantener la organización, y cuál el hacer algo por los demás. A veces comenzaban nuevos proyectos u ordenaban nueva literatura de escuela dominical, y se daban cuenta de que eran de muy poca o de ninguna ayuda para la iglesia. ¿Por qué? Su conclusión fue que cada actividad se consideraba por separado sin preguntar cómo es que encajaba con las demás o qué propósito verdadero se podría esperar lograr.

Algunos de estos líderes comenzaron a pensar que si podían considerar las actividades de la iglesia como un sistema completo, compuesto de varias partes, quizás podrían entender cómo hacer su trabajo con más éxito. Descubrieron que los estudios llamados *análisis de sistemas*, habían sido elaborados para organizaciones comerciales, gubernamentales y pedagógicas. El propósito de estos estudios era analizar las

partes de una organización y ver cómo se relacionan entre sí y con la totalidad.

Más recientemente, se han hechos varios estudios semejantes para analizar las organizaciones cristianas. Los resultados son muy similares en cada caso. La conclusión principal es que cada actividad requiere que algo se comience o se ponga en acción. Esto a veces se llama *aportación*, lo que se ingresa. Esta aportación pasa por cierta clase de operación o manejo, esto se llama *proceso*. Luego se produce algo. Algo resulta o se realiza mediante el proceso; esto se llama *resultado*. Bajo este método o punto de vista cada organización es un *sistema*, compuesto básicamente de aportación, proceso y resultado.



Cuando vemos un sistema de esta manera tan sencilla la primera conclusión parece clara: Para obtener un buen resultado, es necesario tener la aportación correcta y el proceso correcto. La siguiente conclusión podría ser que el líder debe estar seguro del resultado que desea, porque de otro modo no sabrá cómo administrar la aportación y el proceso.

Ilustrémoslo con una actividad de la vida diaria tal como cocinar. Se juntan los ingredientes, se lleva a cabo el proceso de mezclarlos y calentarlos, y el plato preparado es el resultado. Nos es obvio que el cocinero debe saber qué plato desea preparar antes de seleccionar los ingredientes y el proceso. El resultado sería pan si sólo se usaran ciertos ingredientes y se siguiera cierto proceso. Una sopa exigiría de ingredientes y proceso totalmente diferentes.

La mayoría de los cocineros saben cuál es el resultado deseado. Saben cuál es su objetivo, ya sea pan o sopa. Por

lo tanto, ellos usan los ingredientes y los procesos correctos. Sin embargo, es una verdad triste que a veces los líderes no entienden bien cuáles son sus objetivos, como para seleccionar la aportación y el proceso correctos. Aportan ideas y planean actividades sin expresar claramente y por adelantado cuál es el resultado que esperan.

Piense en Miguel, el ejemplo con el que comenzamos esta lección. Su aportación era buen material y estudio. Planeó un proceso —la presentación de un mensaje— pero no tenía en mente ningún resultado específico. Puso su atención en el mensaje pero no consideró seriamente a las personas a quienes se dirigía. Podemos evitar este error al pensar en la actividad cristiana como un sistema. Podemos aprender a establecer objetivos claros, y luego seleccionar o proveer lo que se necesita para lograrlos.

Ahora, profundicémosnos más en nuestro análisis de la obra cristiana. Hay una forma mejor y más completa de describirla como sistema. Las partes son las siguientes:

1. *Una meta suprema.* La meta es lograr el propósito supremo de Dios, a través de su iglesia.

2. *Relaciones.* El liderazgo cristiano implica relaciones con las personas. Por nuestra relación con Cristo, somos motivados a desarrollar relaciones con otros líderes, creyentes cristianos y con los que hemos sido llamados a ganar para Cristo. El líder debe desarrollar y mantener relaciones de trabajo con las personas y entre ellas.

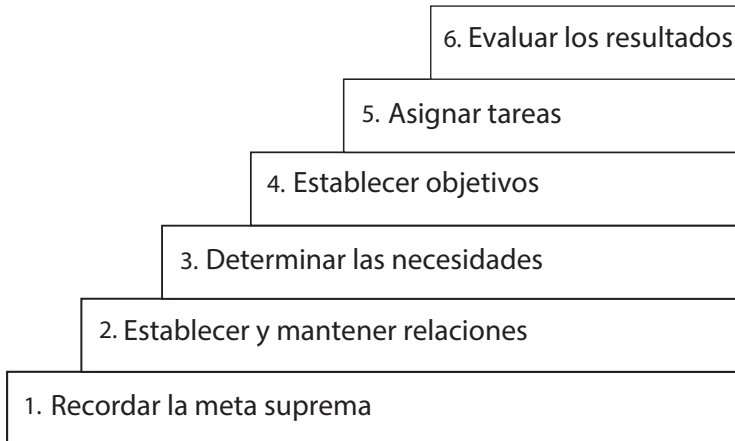
3. *Necesidades.* La diferencia entre la condición presente y el objetivo para cuyo logro estamos trabajando se define como la necesidad. Se necesita de líderes cuando hay necesidades. Cuando el líder planea una actividad, debe expresar específicamente cómo es que se relaciona con las necesidades de las personas. ¿Cuáles son las necesidades? ¿En qué forma esta actividad las suplirá?

4. *Objetivos.* Los resultados que deseamos lograr se definen como objetivos. Los objetivos se expresan en términos de lo

que deseamos como resultado de nuestro trabajo, y lo que intentamos hacer. Por ejemplo, el objetivo no consiste en tener una reunión. El objetivo es lo que esperamos como *resultado* de la reunión, tal como una decisión respecto de cierto problema.

5. *Tareas.* Las tareas son lo que hacemos para lograr los objetivos. Son los procesos, incluso el hacer planes. Hay tareas para el líder y aquellas que el líder asigna a los demás.

6. *Evaluación.* En todo sistema completo hay evaluación planeada. Esta es una medición de los resultados. ¿Se lograron los objetivos? ¿Se subsanaron las necesidades? ¿Se mantuvieron buenas relaciones? ¿Se asignaron las tareas a las personas cualificadas? ¿Se pudieron haber hecho mejor de alguna otra manera? El líder busca respuesta a preguntas como éstas y aprende a hacer mejorías. La evaluación lo podría llevarlos a mejorar las relaciones, a expresar nuevas necesidades que han surgido o que se han descubierto, a establecer nuevos objetivos y a hacer ajustes al asignar tareas.



Un sistema para el liderazgo cristiano

En la conversación entre Jesús y Pedro hay un ejemplo o una indicación de la mayoría de estas partes del sistema de trabajo cristiano: *La meta suprema* era llevar a cabo la voluntad de Dios. *La relación* entre Jesús y Pedro era la de un maestro

gentil y un alumno que correspondía ese amor. La *necesidad* era que las personas tenían hambre espiritual. El *objetivo* era tener gente espiritualmente nutrida. La *tarea* era alimentar a las personas, suplir el alimento y emprender la acción.

Aplicación

7 Para resumir lo que hemos aprendido sobre el método de sistemas, encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.

- a** El método de sistemas es una forma sistemática de ver las organizaciones y las situaciones de liderazgo.
- b** La característica principal de un sistema es que se compone de partes que tienen relaciones específicas entre sí.
- c** El método de sistemas significa que una organización funciona como una máquina.
- d** El método de sistemas puede ayudar a los líderes a entender cuál es su lugar en la organización total y sus relaciones con otros líderes y obreros.
- e** El método enfoque de sistemas puede ayudar a los líderes a establecer objetivos apropiados.
- f** La razón principal de que aprendamos a usar el método de sistemas es para poder descubrir maneras de mejorar nuestro trabajo.

8 Piense en su propia organización o proyecto o en otro con el que esté familiarizado. ¿Cómo podría analizarlo usando los métodos expuestos en esta lección? ¿Cómo se relacionan las personas mutuamente? ¿Acaso resultan problemas de malentendidos entre los obreros y los líderes? ¿Cuáles son algunas de las necesidades específicas de las personas? Recuerde que las necesidades se relacionan con la edad, el trasfondo espiritual, los problemas sociales y económicos, y otras condiciones de la vida. ¿Puede usted declarar algunos objetivos? ¿Qué tipo de tareas se necesitarían para alcanzar los objetivos? ¿Cómo evaluaría, o mediría usted los resultados? Escriba en su cuaderno algunas ideas y guárdelas para referencia futura.



Entender cuáles son las necesidades de las personas

Objetivo 4. *Delinear los métodos de la evaluación de necesidades.*

Anteriormente dijimos que el comportamiento de Miguel y del pastor ilustra un serio error que cometen muchos líderes cristianos sinceros y competentes. Vuelva a la primera página de esta lección y repase la historia para ver si puede detectar el error.

Aplicación

9 Escriba un breve párrafo diciendo cuál es el error que usted cree que muestra el comportamiento de Miguel y del pastor. Use su cuaderno para esta respuesta.

¿Nota usted cómo su respuesta se relaciona con nuestra lección sobre la comunicación? Para comunicar un mensaje a las personas, debe saber algo acerca de ella. Ni el pastor ni Miguel mencionaron las características ni las necesidades de las personas que recibirían el mensaje.

En la obra cristiana tenemos una ventaja sobre los que tratan de comunicarse en el mundo de los negocios. Tenemos la dirección del Espíritu Santo. Él conoce a las personas, y puede dirigirnos cuando estudiamos y oramos. Muchos líderes cristianos sinceros y competentes dependen totalmente de esta verdad. Sin embargo, es algo inconsistente creer que debemos pasar tiempo y esfuerzo haciendo un bosquejo y una buena presentación, y luego decir que no es necesario pensar en los objetivos del sermón ni en las necesidades de los oyentes.

Probablemente la parte más descuidada de nuestro sistema de trabajo cristiano es la parte que hemos llamado *necesidades*. Este es un error serio porque, como hemos visto, las partes del sistema se relacionan entre sí. Si no entendemos cuáles son las necesidades de las personas, no podemos establecer objetivos apropiados.

Algo característico de Jesús es que Él hablaba más en términos de las personas que en términos del mensaje. Ya hemos visto que Él no le dijo a Pedro que sólo aprendiera una lección de sus fracasos, sino que transmitiera a los demás lo que había aprendido. No le dijo que fuera un buen líder sino que apacentara los corderos. En su propio ministerio, Jesús consideraba las necesidades de las personas de diversas edades y condiciones. Por supuesto que Él sabía que todos necesitaban salvación, pero Él no dependía de un “mensaje de salvación” básico. Él ofrecía agua al que tenía sed, salud al que estaba enfermo y alimento al que tenía hambre. Pedro, siguiendo su modelo, habla con una consciencia del sufrimiento y persecución que experimentaban sus oyentes particulares.

Podría ser que pasamos por alto la importancia de averiguar cuáles son las necesidades, porque damos por sentado la deidad de Cristo. Él no tenía que hacer encuestas para descubrir las necesidades. Nuestra propia posición es diferente en que sólo se nos exige que usemos los implementos que tenemos a nuestra disposición, como Jesús usaba los que Él tenía a su disposición.

Métodos para evaluar las necesidades

Además de las maneras informales de evaluar las necesidades de las personas, hay métodos formales que han sido diseñados por eruditos en los campos del liderazgo y de la administración. Algunos de estos métodos se han usado con mucho éxito en la obra cristiana. Usted debe conocerlos y entender los principios básicos, así podrá adaptarlos de maneras apropiadas a su propia situación. Aquí describiremos brevemente cuatro tipos de evaluación de necesidades.

1. *Actividad inicial.* En una situación desconocida, como la de tomar un puesto en una área nueva, comenzar una iglesia, comenzar una clase o planear una serie de reuniones, usted sabe muy poco o nada de las necesidades de las personas. Sin hacer suposiciones por adelantado, el líder le pide a las personas que expresen cómo perciben sus propias necesidades, lo que creen que son sus necesidades. Esto se puede hacer mediante encuestas y cuestionarios, o con entrevistas personales. El

líder podría creer que las personas no entienden cuáles son sus propias necesidades, y esto podría ser cierto. Pero para la primera evaluación de necesidades el propósito es averiguar cómo es que las personas perciben sus propias necesidades. Este es un modo de escuchar, y puede ser muy útil para ayudar al nuevo líder a trabajar con eficacia y ser aceptado por el grupo.

2. *Necesidades percibidas*. Este método comienza con las necesidades que perciben los que están a cargo. El líder ha observado o ha recibido información de otros de que existen necesidades. Se hace una lista de estas necesidades percibidas, y se pide a las personas que indiquen si existen o no existen las necesidades, o hasta qué grado la organización las está supliendo por el momento. De esta manera, el líder puede entender qué es lo que opinan las personas del éxito de una actividad o procedimiento. Si las necesidades no se están supliendo, se pueden hacer cambios.

3. *Necesidades conocidas*. Podría ser que no se haya logrado alcanzar los objetivos. El líder debe hacer frente a la realidad y ayudar a su grupo a hacer lo mismo. El líder debe ver que las necesidades se describan más correctamente, para que el grupo entero las entienda de la misma manera que las entiende él. En la obra cristiana, algunas necesidades les son comunes a todos y no se pueden cuestionar. El líder debe dirigir al grupo para expresar claramente los objetivos y buscar maneras de cumplirlos.

4. *Comparación de necesidades*. La actividad de comparar la importancia de las necesidades y de fijar prioridades para la acción es esencial, en la mayoría de las organizaciones. Los líderes deben decidir cómo distribuir el personal, el tiempo y el dinero para suplir las necesidades. Hacen esto pidiéndole a las personas que clasifiquen las necesidades según su importancia.

Aplicación

10 Para resumir lo que hemos aprendido acerca de evaluar las necesidades, encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.

- a** Las necesidades de las personas se descuidan porque a los líderes no les importa.
 - b** Debemos entender cuáles son las necesidades para poder fijar objetivos apropiados.
 - c** Las Escrituras apoyan la idea de evaluar las necesidades.
 - d** Pedirle a las personas que expresen sus necesidades es para el líder una manera de ser más eficiente en su trabajo.
 - e** El líder debe entender cuáles son las necesidades, para poder fijar prioridades apropiadas para el uso del tiempo y del dinero.
-

C. ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DE OBJETIVOS

Objetivo 5. *Definir la palabra objetivo según se usa en el método de sistemas, y explicar cómo administrar usando objetivos.*

Hemos visto que las necesidades y los objetivos son partes interrelacionadas de un sistema de trabajo cristiano. Debemos saber cuáles son las necesidades de las personas para ministrarles de maneras eficaces y apropiadas. Después de determinar las necesidades de las personas y de expresarlas claramente, podemos entonces establecer nuestros objetivos. Definimos los objetivos como el resultado deseado de nuestro trabajo. En la Lección 7 aprendimos algo acerca de la importancia de los objetivos. Ahora podemos entender más claramente esta importancia porque vemos los objetivos como parte del sistema total.

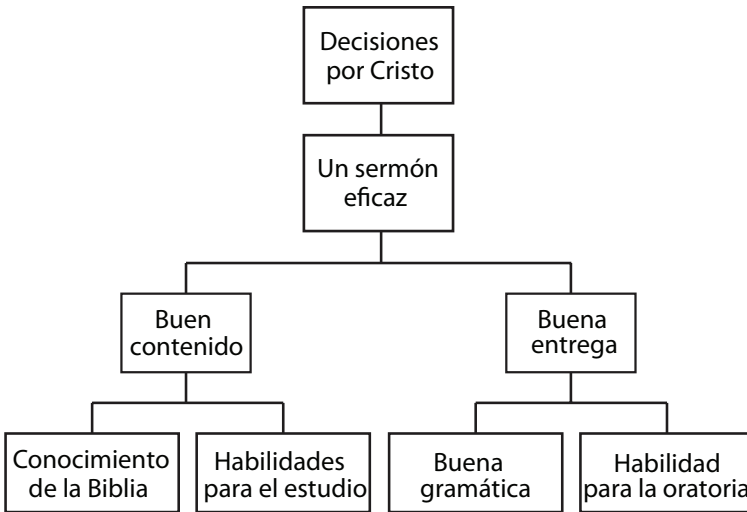
Los líderes tienen la responsabilidad de cuidar de la obra, o ver que se haga el trabajo. Esto es lo que queremos decir con *administración*. Cuando decimos *administrar usando objetivos*, queremos decir que usted debe identificar sus objetivos y luego manejar la obra de una manera que lleve a lograr los objetivos.

Esta es probablemente la manera más eficiente de manejar cualquier clase de trabajo. La mayoría de los problemas en la obra cristiana resultan del hecho de que los líderes no han establecido objetivos, o no entienden cuál es la diferencia entre un objetivo y una actividad. Le han prestado atención a tener reuniones y proyectos. Tienen una idea de que estas actividades son para la gloria del Señor, pero no saben cómo evaluar si han logrado tanto éxito como podrían.

Usted aprende a *administrar usando objetivos* al ver su trabajo, o su organización, como un todo, con propósitos definitivos que usted entiende. Entonces, usted y los que trabajan con usted establecen objetivos que se puedan lograr y evaluar.

Piense otra vez en Ester. Su objetivo era la salvación de su pueblo. Todo lo que hizo fue con el propósito de librarlo de la muerte. Para lograr su propósito —llegar a su meta final— ella tuvo que cumplir otros objetivos, como ganarse la atención y la aprobación del rey.

Piense en la preparación y predicación de un sermón. Digamos que el objetivo final es que las personas acepten a Cristo. Para lograr esto, nos fijamos el objetivo: un sermón eficaz. Para lograr este objetivo, debemos tener buen contenido y buena presentación. Entonces, cada uno de éstos llega a ser un objetivo. Para tener buen contenido, debemos saber cómo estudiar la Biblia. Esto podría incluir aprender a usar medios como una concordancia y comentarios. Por supuesto que esto significa que debemos saber leer. Para una buena presentación del sermón, podríamos tomar un curso sobre cómo predicar. Necesitamos saber algo sobre gramática y vocabulario. Vemos que, para poder lograr una meta final, debemos lograr varios objetivos. Los líderes deben entender esto y poder explicárselo a sus obreros. En esto consiste el administrar usando objetivos.



Cómo establecer objetivos para poder lograr adjetivos más altos

Como administrar usando objetivos

1. *Considere las situaciones pasadas y presentes.* Estudie su propia organización y vea lo que se ha logrado en el pasado. Trate de evaluar francamente el estado presente. ¿Cuánto éxito tiene usted? ¿Cuáles partes de la obra han tenido éxito, y cuáles partes necesitan mejorarse? ¿Qué le gustaría ver que se logre?

2. *Fije objetivos realistas.* ¿Qué cree usted que se podría lograr que subsane las necesidades de las personas a quien usted desea servir? Según la dirección del Espíritu, decida qué resultados espera ver dentro de un período de tiempo específico. Fije objetivos elevados, pero no tema ser realista. Su gente necesita sentir que está siendo desafiada y que usted tiene fe en el Señor, pero si los objetivos le parecen imposibles de lograr, se desalentará.

3. *Asegúrese de que sus objetivos se puedan medir.* Se debe decidir por adelantado un límite de tiempo y una manera de medir el éxito. De lo contrario, no será posible saber si se ha logrado o no un objetivo. Expresé claramente lo que se debe lograr para cierta fecha.

4. *Asegúrese de que los que trabajan con usted entiendan cuáles son los objetivos.* Los líderes deben compartir su visión y su sentido de misión con las personas. Veremos en nuestra próxima lección que las personas se sienten desafiadas o motivadas a trabajar para lograr los objetivos de la organización cuando están segura de cuáles son esos objetivos.

5. *Haga un plan para lograr los objetivos.* Muestre a los obreros cómo usted piensa lograr lo que se ha propuesto. Asigne tareas y responsabilidades definitivas a las personas. Comuníqueles cómo se relacionan mutuamente en la obra y que son importantes. Comparta sus ideas, su entusiasmo y su fe.

6. *Comience la actividad en la dirección correcta.* Se espera que el líder haga que las cosas sucedan. No es suficiente que sólo predique y explique. Usted debe ver que haya acción y que la acción sea apropiada para la situación. Si hay demasiada demora entre hacer el plan y ponerlo en efecto, las personas tienden a perder interés. Tan pronto como usted haya hecho un plan, póngalo en práctica.

7. *Mantenga la actividad dirigida hacia el objetivo.* Las personas tienden a seguir haciendo lo que están acostumbrada a hacer, por lo que pierden de vista su razón para hacerlo. Los líderes no pueden anunciar una lista de objetivos y luego olvidarse de ellos. Tienen que constantemente recordar y animar a las personas que trabajen para cumplir los objetivos. Se les debe ofrecer consistentemente inspiración y aliento.

8. *Evalúe y documente los resultados de todo esfuerzo.* Cuando se evalúan los resultados, el líder tiene la oportunidad de decidir si el procedimiento ha sido apropiado, si a las personas apropiadas se les ha asignado una tarea y si el objetivo se debe cambiar de alguna manera. El fracaso en lograr de un objetivo no es necesariamente una indicación de dedicación inadecuada ni de trabajo incompetente. Los líderes deben arriesgarse a hacer evaluaciones sinceras. Esta es su mejor seguridad de que el trabajo se puede mejorar, y que se pueden lograr las metas finales.

9. *Reconozca y recompense a los que ayuden a lograr los objetivos.* Se debe dar reconocimiento a base del logro de los objetivos y no a base de factores personales. De esta manera, se hace que las personas vean la importancia de la meta y la satisfacción de trabajar para lograr los objetivos, en vez de hacer contribuciones menos significativas de sus recursos.

10. *Demuestre que los objetivos personales los logran los que trabajan para lograr los objetivos y las metas finales de la institución.* En la administración de negocios, se le da mucha consideración y esfuerzo en hacer que los trabajadores sientan que pueden obtener ventajas personales y lograr objetivos personales, al ayudar a que la compañía o institución logre sus objetivos. En la obra cristiana, el problema no es tan grande. Todos los creyentes verdaderos tienen los mismos objetivos básicos. Todos desean agradar a Dios, y la mayoría están muy ansiosos por servirle de alguna forma definitiva. De modo que el deber del líder es demostrar que esforzarse para lograr los objetivos institucionales no es para su ventaja personal, sino mostrarles cómo se puede hacer esto en las actividades de la iglesia. Es necesario darles a los creyentes estructura, o planes, para dirigirlos en la obra del Señor. Este es el aspecto verdaderamente maravilloso de administrar usando objetivos. Le ayuda al líder a dirigir a los obreros hacia las sendas que profundamente desean seguir. Les ayuda a ver el orden, la razón y el propósito del servicio cristiano. Su mayor recompensa como líder es ver que se subsanen las necesidades de las personas y que logren sus objetivos espirituales mientras trabajan para lograr la meta suprema, según el plan de Dios.

Aplicación

11 Según se usa en el método de sistemas, podríamos definir más exactamente el término *objetivo* como

- a)** lo que pensamos hacer.
- b)** el resultado deseado de nuestro trabajo.
- c)** la evaluación planeada del trabajo del sistema completo.

12 En su cuaderno escriba dos objetivos que se presten para alguna situación con la que usted esté familiarizado.

13 Escriba en su cuaderno dos objetivos personales que podría lograr mientras trabaja para lograr los objetivos de la iglesia.

14 Explique brevemente lo que significa administrar usando objetivos.

.....

.....



prueba de la lección

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

- 1** El principio de liderazgo que reconocemos en las palabras de Pedro: “Señor, dispuesto estoy a ir contigo no sólo a la cárcel, sino también a la muerte”, es
- a)** debemos ser lentos para hacer cualquier compromiso espiritual.
 - b)** nunca debemos expresar francamente nuestros sentimientos de lealtad.
 - c)** lo que hacemos es importante; lo que decimos no significa nada.
 - d)** debemos cuidarnos del exceso de confianza.
- 2** Aprendemos un segundo principio importante del liderazgo de las palabras de Jesús a Pedro: “Satanás os ha pedido para zarandearos... y tú, una vez vuelto, confirma a tus hermanos”, el cual es que las experiencias personales
- a)** nunca se deben usar para ilustrar verdades bíblicas.
 - b)** se han de usar para ayudar a otros.
 - c)** siempre lo debilitan a uno en espíritu, alma y cuerpo.
 - d)** que no producen importantes victorias espirituales se desperdician.
- 3** El ruego de Pedro: “A los ancianos que están entre vosotros, yo anciano también con ellos”, demuestra su conocimiento de una importante cualidad del liderazgo:
- a)** entender cuáles son las necesidades de los demás.
 - b)** humildad personal.
 - c)** estar consciente de una meta.
 - d)** motivación para el servicio cristiano.

4 Un principio importante del liderazgo se revela en la exhortación de Pedro a los ancianos en la que describe al rebaño como “los que están a vuestro cuidado”. Con esto Pedro quiere decir que

- a)** los que están bajo el cuidado del líder son pueblo de Dios.
- b)** las personas parece ovejas y son incapaces de asumir responsabilidad alguna.
- c)** las personas son como niños (irresponsables); por lo tanto, a los líderes se les ha confiado lo que se necesita hacer.
- d)** una vez que el líder asume una responsabilidad como un encargo sagrado, no la puede dejar de lado.

5 La referencia de Pedro a la aparición del Príncipe de los pastores revela todavía otro principio de liderazgo cristiano: Para mantenerse motivado y permanecer eficaz, el líder debe

- a)** preocuparse por agradar a las “ovejas”.
- b)** temer que sus mejores esfuerzos sean rechazados.
- c)** establecer más objetivos de corto alcance, puesto que el tiempo es corto.
- d)** estar continuamente consciente de la meta final.

6 ¿Cuál de las siguientes declaraciones explica mejor lo que se quiere decir con el método de sistemas, según lo explica su lección? Un método de sistemas

- a)** ve el proceso de administración como un dispositivo mecánico.
- b)** es una manera ordenada de ver lo que ocurre en una organización.
- c)** elimina mucho trabajo porque depende de computadoras en vez de personas.
- d)** simplemente depende de dos partes principales: fijar y evaluar objetivos.

- 7** Los estudios llamados análisis de sistemas han sido desarrollados para poder analizar las partes de una organización, y ver cómo es que
- a)** funcionan, y por qué no funcionan con más eficiencia.
 - b)** manejan la aportación, la evaluación y la reacción.
 - c)** especifican los objetivos, evalúan las necesidades y seleccionan las actividades.
 - d)** se relacionan mutuamente y con el todo.
- 8** En el método de sistemas los tres ingredientes principales son
- a)** aportación, proceso y resultado.
 - b)** aportación, evaluación, y respuesta.
 - c)** especificar objetivos, evaluar necesidades y seleccionar actividades.
 - d)** especificar objetivos, seleccionar actividades y proveer evaluación.
- 9** Todas las siguientes declaraciones respecto a la evaluación de *necesidades* son correctas excepto una. Encierre en un círculo la letra correspondiente a la que NO es una declaración correcta.
- a)** Uno debe entender cuáles son las necesidades para poder establecer objetivos apropiados.
 - b)** Pedirle a las personas que expresen sus necesidades es una manera en la que el líder puede ser más eficaz en su propio trabajo.
 - c)** El líder debe entender cuáles son las necesidades, para poder fijar prioridades legítimas en el uso del tiempo y del dinero.
 - d)** Las necesidades de las personas se descuidan porque no son importantes para los líderes.

10 Si a usted se le pidiera que bosquejara un plan para determinar objetivos, ¿cuál de los siguientes métodos seguiría usted?

- a)** Determinar cuál es la meta final y fijar los objetivos necesarios para lograrla.
- b)** Determinar su meta, planear actividades, repasar actividades, hacer ajustes y evaluar.
- c)** Declarar el resultado que usted desea, reunir información, consultar con las personas, planear actividades e iniciar su programa.
- d)** Declarar su meta, reconciliar su meta con la de su organización, planear actividades que mantengan ocupada a su gente, repasar la eficacia de su plan, y cambiar actividades según la necesidad lo exija.

11 Empareje cada parte del sistema (derecha) con su descripción apropiada (izquierda).

- | | | |
|--------------|--|---------------------|
| ... a | Lo que deseamos como resultado de nuestro trabajo | 1) Una meta suprema |
| ... b | El vínculo que desarrolla el líder con y entre su gente | 2) Relaciones |
| ... c | Las medidas de los resultados | 3) Necesidades |
| ... d | El propósito supremo de Dios a través de su iglesia | 4) Objetivos |
| ... e | Lo que hacemos para lograr objetivos | 5) Tareas |
| ... f | La diferencia entre las condiciones presentes y los objetivos por los que trabajamos | 6) Evaluación |

respuestas a las preguntas de estudio

- 7 a** Correcta
b Correcta
c Incorrecta. (Al decir *método*, queremos decir un punto de vista, ayudar al líder a entender cuál es su trabajo. El trabajo no se hace de una manera mecánica sino que se examina por medio un minucioso método.)
d Correcta
e Correcta
f Correcta
- 1 b)** Enseña y dirige a los que tienen necesidades espirituales.
- 8** Su respuesta
- 2 a)** Las personas padecían necesidad, como ovejas con hambre.
- 9** Su respuesta podría ser un poco diferente de la mía. Yo he sugerido lo siguiente. Ninguno de estos dos hermanos parece interesarse principalmente por los que van a recibir el mensaje. El pastor podría haber creído que le hacía un favor a Miguel al dejarlo predicar. O podría haber preferido relajarse mientras el hombre más joven ministraba. Miguel estaba tan concentrado en la preparación y la presentación de su mensaje que no se fijó un objetivo más allá de entregar el mensaje. No tenía en mente ningún resultado específico.
- 3 c)** Amaba a Jesús.
- 10 a** Incorrecta. (Los líderes pueden ser muy cuidadosos, pero no comprenden la importancia de descubrir cuáles son las necesidades antes de planificar sus actividades.)
b Correcta
c Correcta
d Correcta
e Correcta
- 4 c)** Llevar adelante el plan de Dios para la iglesia.

11 b) el resultado deseado de nuestro trabajo.

5 a 2) Comprender cuáles son las necesidades

b 4) Motivación apropiada

c 5) Estar consciente de su meta

d 3) El rebaño le pertenece a Dios.

e 1) Humildad personal.

12 Su respuesta. Un ejemplo podría ser el siguiente: Mi meta es ver que mi congregación obtenga un buen conocimiento general de la Palabra de Dios. Mi primer objetivo es diseñar e implementar la Fase 1 de un plan de estudio para que cada grupo según la edad estudie a fondo el Antiguo Testamento dentro los próximos tres años. Como resultado, cada persona podrá demostrar su conocimiento del material al aprobar por lo menos el 70% en un examen de conocimiento general sobre el Antiguo Testamento. Mi segundo objetivo es comenzar la Fase 2 del plan de estudio para que cada grupo estudie a fondo el Nuevo Testamento durante los próximos dos años. Como resultado, cada persona podrá demostrar su conocimiento del material al aprobar por lo menos el 70% en un examen de conocimiento general sobre el Nuevo Testamento.

6 a “Apacienta mis corderos (u ovejas)”.

b “Apacentad la grey de Dios”.

13 Su respuesta. Los dos objetivos personales que uno se podría fijar y lograr mientras trabaja para lograr los objetivos de la iglesia podrían ser: 1) Llegar a ser más sensible a la dirección del Señor a medida que se presentan oportunidades para testificar y 2) cultivar una relación personal más profunda con el Señor como se demuestra cuando se estudia la Biblia más consistentemente y cuando se pasa tiempo en oración.

14 Su respuesta. Yo he observado que para lograr una meta final, debemos lograr varios objetivos. Debemos entender esta verdad y también poder explicarla a nuestros seguidores.