

**INSTITUTO DE EVANGELISMO LAICO DE MINNESOTA**

**SPONSOR  
UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS**

**ADMINISTRACIÓN DE IGLESIA  
CLASE 2018**

**Pr. Yulian Tinoco**

**COMITÉ HISPANO DE MINISTERIO PERSONAL  
MINNESOTA CONFERENCE**

## **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, 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.

### **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.
11. Schwarz Christian, El ABC del Desarrollo Natural de la Iglesia
12. General Conference, Manual de la Iglesia

## **II. INTRODUCCIÓN GENERAL**

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 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.

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 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 la organización de una iglesia 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 iglesia 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.**

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 a 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).

### III. 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”
  5. (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:

- 1) 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).

- 2) 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).

- 3) LENGUAS. “¿Tienen todos dones de sanidad? ¿Hablan todos lenguas? ¿Interpretan todos?” (1 Corintios 12:30). 1 Corintios 12:10, 28 (ya citados).
- 4) INTERPRETACIÓN. 1 Corintios 12:10, 30.
- 5) MILAGROS. 1 Corintios 12:10, 28.
- 6) 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.

### **1. 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 Sabática 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:
    - i. Estar donde Dios te coloca,
    - ii. haciendo lo que Dios quiere,
    - iii. 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

### IV. EL MINISTERIO DE LA ADMINISTRACIÓN

#### I. INTRODUCCIÓN

De todas las organizaciones 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 organizaciones 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 claves. **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:
  - a. ¿Dónde nos encontramos ahora en nuestro programa?
  - b. ¿Con cuáles estrategias y actividades logramos llegar a este punto?
  - c. ¿A dónde podríamos llegar si continuamos en esta dirección?
  - d. ¿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 iglesia 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 trabajos, debe responder las siguientes preguntas: ¿Para qué estamos aquí? ¿Estamos aquí para evangelizar? ¿Para instruir? ¿Para disciplinar? ¿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, 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 las organizaciones 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 instituciones 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 institución 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 / año.
2. Relaciona las actividades a desarrollar durante el mes/año.

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:**

- a) Evitan muchos malos entendidos con respecto a la tarea asignada.
- b) Mejoran la eficiencia del esfuerzo de equipo.
- c) Ayudan a la congregación y a los obreros a comprender con mayor claridad sus ministerios particulares.
- d) Orientan a los nuevos obreros de manera más rápida hacia tareas prioritarias.
- e) Sirven como lineamientos administrativos, de modo que se requiere menos supervisión directa.
- f) Aclaran los objetivos y reducen la tendencia a culpar a otros.
- g) Proveen cierto grado de protección contra la sobrecarga de tareas.
- h) Establecen líneas de comunicación formales.
- i) Determinan las relaciones de información entre líderes y obreros.
- j) Identifican los atributos requeridos para desempeñar la tarea.
- k) 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.
8. Presupuestar.
9. 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 instituciones 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?
- C.** 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.
- D.** La administración incluye planificar, organizar, seleccionar el personal, iniciar, delegar, dirigir, supervisar, coordinar, motivar, evaluar, guiar, controlar, reunir recursos, presupuestar, calendarizar – todos estos aspectos.
- E. La administración es la iglesia en acción**

## ADMINISTRACIÓN ECLESIASTICA V. EL DON DE LA 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, reconcílate primero con tu hermano, y entonces ven y presenta tu ofrenda”. Si alguien tiene algo contra usted, vaya y

reconcílese 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.

### **La Administración Requiere Toma de Decisiones y Delegación**

**Toma de Decisiones.** De acuerdo con un estudio sobre ejecutivos poco exitosos en más de 200 instituciones, 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 influncien 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. Exáminelo 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 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.

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.

1. Propósito: Algo se tiene que hacer.
2. Establecimiento de Objetivos: ¿Qué vamos a hacer?

**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.**

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

**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 disiparon 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 Iglesia, 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.
  - a. 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. Delegue 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.

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
- (3) Nuestro compromiso con la obra de Cristo.

### **Los comités en comunidades**

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.

## **DOS TIPOS DE PERSONAS EN LA IGLESIA**

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. 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 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

### 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**

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 comprensiva, 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 de la Iglesia.** 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 diaria, 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 (donde más que grupo de trabajo son un grupo de amigos, familia en Cristo que tienen el mismo objetivo) 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 LA NATURALEZA Y MISIÓN DE LA IGLESIA

La administración y la organización son tareas que los líderes de grupos enfrentan hoy en día. La necesidad de líderes altamente calificados y bien capacitados en las organizaciones cristianas, 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.

**¿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. 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.

**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.

