

# 4 Los líderes planean y organizan

---

“La semana pasada me sentí decepcionado con los resultados de nuestro proyecto de hacer visitas”, Guillermo le dijo al grupo. Él También se sentía decepcionado porque sólo seis de los miembros de su comité estuvieron presentes. Esta mañana, durante la escuela dominical, él les había pedido que se quedaran por unos minutos después del culto de adoración para hablar del proyecto. Pero varios de ellos ya tenían otros planes o, por cualquier otra razón no se quedaron. Él podía comprender. “Todos tienen problemas personales,” pensó. “También debo pensar en sus necesidades y no ser demasiado exigente”.

“Desde que el pastor me puso a cargo de este ministerio de hacer visitas, siento una gran responsabilidad”, él le explicó al grupo. “Todos debemos respaldar a nuestro pastor y ayudarlo a llevar el evangelio a esta comunidad. Quiero que todos ustedes demuestren su dedicación al Señor y que se esfuercen más la próxima semana. Debemos llenar el templo para los cultos de avivamiento que pronto comenzarán”.

“¿Qué fue lo que decidimos sobre el transporte?” preguntó Juan. “Creo que usted mencionó que podríamos encontrar una manera de ayudar a los que viven muy lejos. Yo visité a una señora que tiene varios hijos que podrían venir a la iglesia, pero no tienen ningún medio de transporte”.

“Sí”, admitió Guillermo, “estábamos pensando en eso. Veré lo que podemos hacer. ¿Alguien más tiene alguna pregunta?”

“Hay dos jóvenes en mi clase de Biblia a los que les gustaría ir conmigo a visitar”, dijo María, “¿usted cree que estaría bien que los dos fueran conmigo?”

“Sí”, contestó Guillermo, “será una buena experiencia para ellos”.

“Eso pensé yo”, contestó María, “pero yo le pregunté al pastor, y él me dijo que era mejor que sólo llevara a uno cada vez”.

“Bueno, no sé, quizás en ese caso...”.

### ***bosquejo de la lección***

---

- A. David: Un líder competente
- B. Los líderes planean y coordinan
- C. Los líderes organizan
- D. Usted y la organización

### ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Reconocer en los relatos bíblicos la importancia de la capacidad y de los principios de liderazgo que muestra el comportamiento de David.
2. Identificar el propósito de un plan, y delinear el proceso de planificación.
3. Mencionar tres obstáculos para la planificación en la obra cristiana, y algunos métodos para evitarlos.
4. Reconocer los diferentes tipos de organización en las relaciones entre los líderes y los obreros de la iglesia.
5. Desarrollar un plan para organizar a las personas y las tareas en su lugar de servicio.

### ***actividades para el aprendizaje***

---

1. Repase todos los relatos bíblicos sobre la vida y la obra de David. Piense en términos de este curso y busque ejemplos de rasgos y comportamientos de liderazgo. Los pasajes bíblicos pertinentes son: 1 Samuel 16:1-22; 17:21-58;

capítulos 22-26; capítulo 30; 2 Samuel 5:1-7; 7:1-25 y 1 Crónicas capítulos 17-19 y 22-29. Esta es una larga tarea de lectura. Usted podría estar familiarizado con mucho del material. Su objetivo ahora es leerlo con el propósito de ver a David como un líder llamado por Dios para lograr sus propósitos. Aprenderá mucho respecto al liderato si sigue cuidadosamente el ejemplo de David.

2. Estudie la lección y conteste las preguntas de estudio como lo ha hecho hasta hoy.
3. Repase las palabras clave. Si no está familiarizado con ellas, compruebe su significado en el glosario.
4. Tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se le dan al final de este libro. Repase los ejercicios que haya contestado incorrectamente.

### ***palabras clave***

---

asignar	impedimento	servidumbre
casualmente	magnífico	soberbia
culminante	pertinente	técnicas
estrategia	responsabilidad	

## A. DAVID: UN LÍDER COMPETENTE

**Objetivo 1.** *Reconocer en los relatos bíblicos la importancia de la capacidad y de los principios de liderazgo que muestra el comportamiento de David*

Antes de entrar de lleno en la discusión del papel de David en el plan de Dios para dirigir a su pueblo, volvamos a la historia de Guillermo. Lo dejamos en una situación embarazosa, ¿verdad? Estaba atrapado en una situación donde debía o no estar de acuerdo con su pastor, o reconsiderar su propia opinión ante las personas a la que quería dirigir e inspirar. ¿Qué hubiera hecho usted? Guillermo permitió que se olvidara el tema cuando se hizo otra pregunta.

“¿Y la literatura? Yo necesito un poco más. Le pregunté a la secretaria de la escuela dominical si había pedido más copias para nuestro proyecto de hacer visitas, y ella dijo que esa no era su responsabilidad”.

“Otra cosa”, interrumpió Jaime, “tres de nosotros visitamos el mismo vecindario la semana pasada, y dudo que alguien haya visitado la zona norte. He oído decir que hay varias familias nuevas ahí a las que debemos invitar a que vengan a nuestra iglesia”.

“Esa es una buena sugerencia”, Guillermo sonrió dando su aprobación y habló con entusiasmo: “¡Ahora vayamos a esa zona y abarquemos el territorio! ¡Trabajemos arduamente! ¡El próximo domingo podemos llenar esta iglesia!”

“¡Amén! ¡Amén!” dijeron los miembros del comité.

Esta breve descripción de una reunión de un comité nos hace poner atención a varios principios de liderazgo muy importantes. ¿Cuántos puede usted mencionar? ¿Qué buenas cualidades de liderazgo reconoce usted en Guillermo? ¿Usted cree que su actitud representa a un creyente sincero? ¿Está él dispuesto a aceptar un puesto de liderazgo y todavía estar sujeto al liderazgo de otro? ¿Le parece que está lleno de entusiasmo? ¿Tiene él en mente una meta o propósito por qué trabajar? ¿Tiene una actitud de consideración hacia los demás obreros?

¿Por qué todas estas buenas cualidades no son suficientes para convertirlo en un líder eficaz? ¿Qué se necesita para que el comité tenga éxito en esta ilustración? Encontraremos respuestas a éstas y a otras preguntas en el relato de la vida y el trabajo de David.

Hasta este punto de nuestro curso el énfasis ha sido en las personas, las personas que dirigen y aquellas que siguen. Ahora, en la Unidad 2, concentraremos nuestra atención mayormente en las *tareas*, los “trabajos” y las técnicas que tienen que ver con el liderazgo. A nuestro ejemplo bíblico, David, no le faltaba ninguna de las cualidades que por lo regular se relacionan con los líderes. Pero lo más notable fue la manera eficiente y consistente en que juntó sus ventajas y recursos para obtener resultados extraordinarios.

La Biblia nos informa de David como un hombre total: pastor de ovejas, soldado, poeta, padre de familia y rey. Valiente, culpable, arrepentido, perdonado y victorioso, él nos revela la variedad y la complejidad de la experiencia humana. Esto indica la maravillosa profundidad de los planes de Dios. A David le fue dado el contexto y los elementos necesarios para las tareas que tenía por delante. Su desarrollo físico, su valentía y su independencia le llegaron cuando cuidaba las ovejas y las protegía del peligro. Cuando andaba solo con el rebaño él aprendió a pensar por sí mismo, a usar su iniciativa y su imaginación, y a expresar sus sentimientos e ideas con poderosas e inspiradoras palabras.

Sabemos que él comenzó su vida en un lugar humilde. Recibió su llamamiento al liderazgo cuando el profeta Samuel lo escogió, bajo la dirección de Dios, y le comunicó de una manera sencilla, casi secreta, que él había de ser el rey (1 Samuel 16:13). Y “el Espíritu de Jehová vino sobre David”. Luego él volvió a su rebaño, con el promisorio futuro guardado en su corazón. Después, en la corte del rey Saúl, su lugar fue uno de humildad y servidumbre.

Parece un contraste con esta humildad el oír a David decir atrevidamente que pelearía contra el gigante Goliat, cuando

todos los demás tenían miedo. No parecía algo muy humilde decir firmemente: “Tu siervo irá y peleará contra este filisteo” (1 Samuel 17:32). Su hermano mayor se airó contra David diciéndole que él conocía su soberbia (1 Samuel 17:28).

Pronto David demostró algo que todos los buenos líderes saben: la humildad y el valor para actuar no son opuestos. Con frecuencia van juntos, como en aquel día cuando David mató al gigante.

Por supuesto que David sabía que no lo hacía por su propia fuerza. El Espíritu del Señor había descendido sobre él con poder, por lo tanto, él podía hablar valiente y confiadamente. No obstante, David no confió en palabras de entusiasmo. Él identificó los logros y habilidades que el Señor le había permitido adquirir. Él dijo: “Fuese león, fuese oso, tu siervo lo mataba” (1 Samuel 17:34-37).

Sabemos que Dios pudo haber matado a Goliat sin ninguna piedra. Dios pudo haber lanzado una piedra a gran velocidad por medio de poder milagroso, sin David ni honda. Pero cuando hay necesidad de acción para lograr sus propósitos, vemos que Dios obra a través de las personas en quienes se han desarrollado las capacidades apropiadas. David ya había desarrollado destrezas. Él usó palabras llenas de confianza para convencer a los demás. Usó estrategia. Usó fuerza y habilidad. Aunque él sabía que el poder era de Dios, no se comportó de una manera descuidada, sin estructura. Cumplió con su tarea como había aprendido a hacerlo. Observe que no recogió casualmente cualquier piedra. Seleccionó cinco piedras lisas del arroyo y las puso en su saco de pastor. Su comportamiento revela sistema y orden.

*Preguntas para meditación y análisis personal.* Lea Salmo 144:1. ¿Reconoce en este pasaje el hecho de que David se sentía competente pero no se atribuía ninguna gloria personal? ¿Cómo llegó usted a ser competente? ¿Qué destrezas y habilidades tiene usted? ¿Ha adiestrado el Señor sus manos? ¿Les ha dado destrezas a sus dedos? ¿Cree usted que las capacidades que ha

desarrollado pueden ser usadas en algunas tareas especiales para la obra del Señor?

## Se convirtió en líder

Después de su dramática victoria, David tuvo la oportunidad de aceptar honra y alabanza. Él pudo haber tomado control de millares de personas inmediatamente. El hecho de que no se aprovechó de su popularidad personal muestra su humildad y su buen sentido común. Él estuvo dispuesto a recibir órdenes del rey Saúl. Se ajustó a la estructura organizativa. Obedeció como soldado y ascendió en los rangos de acuerdo con su destreza y conquistas. Aceptó las tareas que eran necesarias en el progreso de la nación para sus objetivos comunes.

Muchas de las páginas del Antiguo Testamento están dedicadas a los relatos de las actividades de David. Estos son escritos históricos, pero dan numerosos detalles de los métodos de liderazgo de David. Tres de los principios más importantes relacionados con su éxito son:

1. Consistentemente buscaba la voluntad de Dios.
2. Era leal y considerado en sus tratos con los superiores y con los subordinados.
3. Reconocía la necesidad de la excelencia y capacidad, por lo que daba gloria al Señor.

Sabemos que David llegó a recibir la corona que le había sido prometida. Como rey de Judá y de todo Israel, él pudo subyugar a los enemigos que los rodeaban. Esto lo mantuvo ocupado en muchas batallas, las que dirigió con valentía y destreza.

Después de establecerse firmemente en su reino, David sintió un gran deseo de edificar una casa para el arca del pacto —un templo del Señor— pero el Señor le reveló que no sería privilegio suyo el estar presente durante la construcción de este templo. A él le tocaría proporcionar los planes y las provisiones (1 Crónicas 22:1-4). El registro de estas actividades es un modelo singular de procesos y estructuras organizativas.

## David hizo extensos preparativos

En este punto del registro histórico vemos que David creía que sus deslumbrantes proezas tenían un segundo propósito principal, el de proveer oportunidades para almacenar los materiales para el templo (1 Crónicas 22:14). Al leer los libros de Crónicas estamos conscientes de un episodio emocionante en el trato de Dios con la humanidad. ¡El tema no es celebrar la adoración formal ni los milagros, sino que el planear, organizar, describir los trabajos y recaudar fondos!

David contrató canteros y otros obreros. Proveyó piedra, hierro, bronce y madera para que trabajaran. Nombró supervisores, oficiales, jueces, porteros y músicos específicos. Las asignaciones eran claras. Los planos eran detallados y el resultado de mucho trabajo preliminar y oración. David le dijo a su hijo Salomón.

“Jehová te dé entendimiento y prudencia...Yo con grandes esfuerzos he provisto para la casa de Jehová... Tú tienes contigo muchos obreros”  
(1 Crónicas 22:12-15).

David le dio a Salomón planos para el templo, sus edificios, bodegas, cámaras y atrios. Le dio instrucciones para toda la obra de servir en el templo y los artículos que se habían de usar en el servicio, “todas las cosas que tenía en mente para los atrios de la casa de Jehová” (1 Crónicas 28:11-12).

“Todas estas cosas, dijo David, me fueron trazadas por la mano de Jehová, que me hizo entender todas las obras del diseño” (1 Crónicas 28:19).

A lo largo de años de variadas experiencias y circunstancias, David mantuvo firme su propósito. Él hacía planes con un objetivo tan certero como cuando lanzó la piedra a Goliat. “El admitía sus fracasos y se arrepentía de sus pecados. Le daba crédito al Señor por su destreza y reconocía que Dios les daba destrezas a otros. Sin resentimiento, él aceptó su lugar como un líder en la secuencia del orden de Dios.



Luego llegó el momento culminante, cuando David decidió comisionar a los obreros y entregar oficialmente la responsabilidad a Salomón. Podemos imaginarnos la escena cuando él convocó esa gran asamblea en Jerusalén. Ahí, él resumió abiertamente, delante de los oficiales y ayudantes de todos los rangos, sus actividades anteriores y sus planes para el futuro. No se olvidó de nada. Nada era incierto. Cuando terminó esa reunión, todos a quienes David se dirigió como “hermanos” sabían cuáles eran responsabilidades. Sabían cuáles eran sus relaciones entre sí. Sabían qué recursos estaban disponibles, y algo de los costos y sacrificios que esto incluía.

David explicó sus sentimientos y acciones sin alardear, sino más bien como se comparte una información, luego hizo un compromiso concreto diciendo: “Por cuanto tengo mi afecto en la casa de mi Dios, yo guardo en mi tesoro particular oro y plata que, además de todas las cosas que he preparado para la casa del santuario, he dado para la casa de mi Dios” (1 Crónicas 29:3).

Desde esta posición de compromiso personal, él pudo desafiar a los demás a que lo imitaran en consagrarse a sí mismos a la obra del Señor, en servicio, y en ofrendar. Por supuesto que el pueblo respondió a su magnífico liderazgo. Se entregaron al Señor junto con sus posesiones, con liberalidad.

David oró y dirigió al pueblo en la adoración: “Benedicid ahora a Jehová vuestro Dios”, los animó con entusiasmo. Y todos alabaron al Señor (1 Crónicas 29:10-20).

Vuelva al comienzo de esta lección y repase el ejemplo de Guillermo y su comité.

## Aplicación

---

**1** Indique por lo menos tres maneras en las que Guillermo siguió el ejemplo de David.

.....

.....

.....

**2** Escriba por lo menos tres maneras en las que Guillermo no siguió el ejemplo de David.

.....

.....

.....

**3** El audaz anuncio de David de que pelearía contra el gigante indica que él

- a)** tenía soberbia.
- b)** quería fanfarronear delante de sus hermanos.
- c)** había nacido para ser líder.
- d)** confiaba en que el Señor lo usaría.

**4** David contó sus experiencias con los leones y el oso para

- a)** demostrar con hechos su posición.
- b)** mostrar más fe que sus hermanos.
- c)** probar que había sido escogido para ser rey.
- d)** demostrar su fuerza física.

**5** David seleccionó cuidadosamente cinco piedras. Este comportamiento parece indicar

- a)** falta de confianza.
- b)** preparación y capacidad.
- c)** demostración pública de sus destrezas.
- d)** rechazo de la armadura de Saúl.



## B. LOS LÍDERES PLANEAN Y COORDINAN

### Planear es pensar y escribir

**Objetivo 2.** *Identificar el propósito de un plan, y delinear el proceso de planificación.*

Casi toda tarea bien hecha se hace dos veces. Primero, se idea en la mente de los que ocupan lugares de liderazgo. Este proceso de pensar bien en lo que se hará es lo que llamamos *planear*.

Todos planean de maneras más o menos inconscientes. Una de las cualidades humanas esenciales es poder imaginarse y ver en la mente cómo es que algo será antes de en realidad hacerlo. Tratamos de predeterminar o elaborar por adelantado un curso de acción, pensar en lo que haríamos bajo varias circunstancias. Los líderes desarrollan la capacidad para hacer esto más formal y eficazmente que los demás.

En la mayoría de los estudios de las funciones del liderazgo la palabra *planear* ocupa el primer lugar. Los líderes deben planear, y entre mejor planeen más probable es que logren lo que se proponen. Así que veamos precisamente qué es lo que incluye el proceso de planificación.

1. *Análisis y previsión.* Los líderes observan cuidadosamente las condiciones presentes, y prevén o calculan el curso de los acontecimientos en el futuro.

2. *Establecimiento de propósitos y metas.* Los líderes tienen ideas claras de las razones que impulsan lo que hacen. Saben cuál es el propósito de cada tarea y el resultado que se desea. Los resultados deseados son lo que llamamos objetivos. Todo buen plan incluye objetivos declarados. Estudiaremos esto en más detalle más adelante.

3. *Trazado de un curso de acción específico.* En términos de funciones de liderazgo, esto se llama *programación*. Esto incluye hacer una lista de los pasos que se han de dar para efectuar los resultados deseados o lograr los objetivos.

4. *Organización.* Establecer un calendario es una parte esencial del establecimiento de metas y la programación. Sin límites de tiempo específicos, las metas y los programas se vuelven inútiles.

5. *Declaración de métodos y procedimientos propuestos.* El plan debe ser práctico y factible. Por lo tanto, los líderes deben poder declarar por adelantado qué métodos son apropiados y disponibles para usarse en cada paso de los programas que tracen.

6. *Consideraciones económicas.* En los estudios sobre las funciones de liderazgo esto se llama *presupuestar*. La mayoría de los planes exigen dar cierto grado de atención a los gastos, y cuánto dinero se debe recaudar, asignar y rendir cuentas. Hasta los líderes que no son responsables del presupuesto formal deben considerar estos asuntos para poder hacer planes prácticos y realistas.

7. *Consideraciones de personal.* Los líderes deciden por adelantado cuántas personas se necesitan para llevar a cabo un programa o proyecto, y qué cualidades o habilidades deben tener. Seleccionar a las personas adecuadas para las tareas particulares es una parte extremadamente importante de la planificación.

8. *Conformidad con las reglas y normas.* Todo plan se hace dentro de un marco de *reglas*. Es decir, hay valores y normas establecidos que guían toda acción dentro de una organización. Los líderes cristianos, por supuesto, son dirigidos por los principios bíblicos y también por las reglas de los líderes superiores de la iglesia o institución.

A muchos líderes les es útil expresar el proceso de planear en forma de preguntas. Las respuestas a estas preguntas revelan los puntos esenciales del plan:

1. ¿Por qué se debe hacer este trabajo? Esto lleva a un minucioso análisis de la situación presente.
2. ¿Qué se ha de lograr? Esto lleva al establecimiento de objetivos.

3. ¿Cómo se logrará el trabajo? Esto lleva a trazar procedimientos.
4. ¿Cuándo se hará el trabajo? Esto lleva a la organización u horario.
5. ¿Cuál es la mejor forma disponible de hacer el trabajo? Esto lleva a la consideración de métodos específicos.
6. ¿Con qué se hará el trabajo? Esto lleva a presupuestar y a la consideración de las instalaciones y los materiales necesarios.
7. ¿Quién hará el trabajo? Esto lleva a la selección del personal y a hacer asignaciones específicas según los talentos y dones de las personas disponibles.
8. ¿Qué normas y pautas deben observar los obreros, o se deben fijar para ellos? Esto lleva a la consideración de reglas ya existentes y también a fijar normas de calidad.

### Tipos de planes:

La mayoría de los líderes usan tres tipos de planes. Estos son:

1. Planes generales para un período de tiempo, como un calendario de actividades para el año y un organigrama.
2. Planes para actividades específicas que se repiten periódicamente, como procedimientos para las reuniones de los comités y programas de capacitación de obreros.
3. Planes para proyectos individuales, como una conferencia en particular o programa para un día especial.

Hemos dicho que planear es pensar y escribir. El *planear*, que es un proceso, generalmente exige de un *plan*, que es un documento escrito. Los líderes competentes usan unos cuantos medios básicos para hacer planes de largo alcance y planes diarios específicos.

## Medio para planificar:

1. *La lista de “Cosas que hacer”*. Todo líder debe mantener una lista de planes y responsabilidades para cada día. Esto podría ser simplemente una hoja de papel o una libreta, o se podría comprar o elaborar formularios especiales. Los detalles que se deben incluir a diario incluyen:

Citas	Llamadas telefónicas que hacer
Tareas que hacer	Llamadas telefónicas recibidas
Asignaciones que hacer	Materiales que se necesitan
Cartas que escribir	Información económica o gastos

Usted encontrará una sugerencia para una hoja de recordatorio diario en el apéndice.

2. *El calendario*. Todo líder necesita dos calendarios. Uno es como una libreta grande con espacio para escribir en cada fecha. Este es para los planes de largo alcance. Este calendario se puede hacer de cualquier superficie para escribir, si no están disponibles los que ya vienen preparados. El otro calendario es pequeño que se puede llevar consigo siempre. Las fechas importantes del calendario grande se deben marcar en el pequeño para referencia rápida.

3. *Un cuaderno pequeño*. El calendario pequeño podría ser una página de un cuaderno o libreta que se pueda llevar siempre. El buen líder siempre está preparado para tomar notas sobre los sucesos del día y anotar las ideas cuando le lleguen a la mente. También es útil para escribir nombres para recordar, números de teléfono y direcciones.

4. *Hojas para planear el trabajo*. Los planes para todos los proyectos importantes se deben escribir en detalle. La mayoría de los líderes diseñan hojas o formularios de trabajo que se prestan para sus propósitos. Esos formularios deben incluir espacio para:

- Fecha
- Nombre del líder


- Nombres de otras personas o del comité que hace los planes
- Nombre del proyecto con descripción y objetivos
- Lista de tareas específicas que hacer
- Asignaciones de las personas que harán cada tarea
- Materiales y el equipo necesarios para cada tarea
- Fecha para terminar cada tarea

## **Aplicación**

---

**6** Lea otra vez la sección sobre los medios para planear que acaba de leer. Estudie las formas sugeridas que se encuentran en el apéndice. Piense en una situación real o imaginaria de la que usted podría tener la responsabilidad de planear. Diseñe una hoja de trabajo adecuada o copie una de las sugeridas y llénela correctamente. Este es un ejercicio de práctica para su propio beneficio. No es una prueba.

---



## **Coordinación**

*Coordinación* es poner el plan en marcha. Después de terminar el plan, su siguiente tarea es reunir todos los componentes de la manera más productiva. Coordinación es el proceso de ver que las personas indicadas estén en el lugar indicado, en el momento indicado, con los materiales indicados, y que entiendan cómo es que han de trabajar juntas para lograr la tarea.

Vea otra vez las preguntas que hicimos para ayudarle en el proceso de planear. ¿Qué componentes o elementos sugieren estas preguntas?

## Aplicación

---

**7** Escriba el componente de planear (derecha) que sugiere cada pregunta (izquierda).

- |       |                              |               |
|-------|------------------------------|---------------|
| ....a | ¿Quién hará el trabajo?      | 1) Tiempo     |
| ....b | ¿Con qué se hará el trabajo? | 2) Lugar      |
| ....c | ¿Qué se ha de lograr?        | 3) Personas   |
| ....d | ¿Cuándo se hará el trabajo?  | 4) Métodos    |
| ....e | ¿Cómo se hará el trabajo?    | 5) Materiales |
| ....f | ¿Dónde se hará el trabajo?   | 6) Objetivos  |
- 

*Preguntas para meditar.* Piense otra vez en los relatos bíblicos acerca del lugar de David como líder. ¿Era él un buen coordinador? ¿Consideraba él todos los componentes de la planificación? Con respecto a sus planes para el templo, ¿podría usted contestar cada una de las preguntas que sugerimos?

## Aplicación

---

**8** ¿Cuál de las siguientes declaraciones identifica mejor el propósito de planear?

- a) Básicamente, planear es la actividad por la que determinamos nuestros objetivos.
  - b) Se planea para tratar de justificar nuestro curso de acción.
  - c) Se planea para tratar de predeterminar un curso de acción, y cómo responder a las variadas circunstancias que podrían ocurrir al tratar de lograr nuestro objetivo.
  - d) Esencialmente, planear es tratar de determinar cómo es que cada persona encaja en la estructura y cuáles son sus responsabilidades.
-



## Problemas y obstáculos

**Objetivo 3.** *Mencionar tres obstáculos para la planificación en la obra cristiana, y algunos métodos para evitarlos.*

A veces oímos decir a los líderes: “¿De qué sirve? Yo tenía todo bien planificado, y entonces...”.

“Mis trabajadores no siguieron las instrucciones”.

“Mi supervisor cambió de parecer”.

“Mi ayudante se enfermó”.

“Toda la situación fue diferente de lo que yo esperaba”.

Probablemente usted ha tenido o tendrá este tipo de experiencias frustrantes. Usted hace planes cuidadosamente y los ve postergados. Luego, usted podría ver a alguien que parece no tener ningún plan gozar de gran éxito en un proyecto. No se desaliente ni permita que esto lo haga menospreciar el valor de hacer planes. Simplemente esté consciente de que el planear en sí no asegura a nadie el éxito. Esta es una de las razones que algunos dan para no hacer planes.

Hay otros dos obstáculos que debemos considerar. Uno es que en la obra cristiana alguien podría acusar al líder de confiar demasiado en sus propios programas en vez de depender de la dirección del Espíritu Santo. Ciertamente, nuestros propios estudios de la Biblia nos han demostrado que el Espíritu dirige en la etapa de planear tan seguramente como en la etapa de emprender la acción. Por lo tanto, no debemos ser afectados grandemente por los que critican el planear y los programas en la iglesia.

Probablemente el mayor obstáculo para los buenos planes es que toma mucho tiempo y duro trabajo. Pensar y escribir son dos de las actividades humanas más difíciles. Pruébelo al ver cuánto más fácil es ponerse de pie y dar un testimonio que escribirlo por adelantado. Sabemos que el Señor seguramente puede dirigirnos para escribir y también para hablar; por lo tanto, ¿no es lógico decir que estamos hablando en el poder del Espíritu Santo Si lo hacemos inesperadamente en la iglesia pero

que no estamos obrando por su poder si escribimos los planes por adelantado! Este malentendido se debe superar antes de que el líder pueda ser de máxima eficacia. El tiempo y el duro trabajo son necesarios, junto con la dirección del Espíritu.

## Aplicación

---

**9** Mencione tres obstáculos para la planificación en la obra cristiana.

.....

.....

.....

---

A continuación hay algunas sugerencias para ayudarle a evitar los obstáculos y planear con eficacia:

1. *Someta sus planes a la dirección del Espíritu.*

Considérelos un tema de oración sincera.

2. *Mantenga la actitud de que todos los planes son flexibles.*

Este es uno de los mayores desafíos para el liderazgo, mantener los planes específicos y flexibles.

3. *No espere que todos los planes den resultado.* Los líderes sabios saben que el acto de planear los hace más capaces de lograr sus metas, aunque el plan original tenga que ser abandonado. En la mayoría de los casos, la persona que tiene un plan se siente más competente y puede ganarse el respeto y la cooperación cuando cambia la situación. Siempre que sea posible, anticipe problemas. Piense por adelantado y trate de imaginarse cuáles cambios son posibles en la situación, y lo que usted podría hacer.

4. *Planee varios objetivos menores que le ayudarán a lograr el objetivo o meta principal.* Por ejemplo, si su objetivo principal es proveer comidas para una conferencia regional, los objetivos menores podrían ser proveer espacio para almacenamiento y coleccionar artículos alimenticios. Los planes

para lograr un objetivo menor en particular se pueden mantener flexibles, y se pueden hacer cambios sin afectar seriamente el plan total. Hablaremos de los objetivos principales y los secundarios en otra lección.

5. *Asegúrese de que todos los responsables de hacer que los planes funcionen los entiendan y los acepten.* Recuerde cómo David explicó sus planes y le dio al pueblo oportunidades para expresar su compromiso personal. Explíqueles a sus trabajadores el propósito y la importancia de cada parte de sus planes. Asegúreles que aprecia mucho sus contribuciones. Como lo hizo David, pídale que se unan a usted en oración y alabanza, y que sometan sus planes a la dirección del Espíritu.

## C. LOS LÍDERES ORGANIZAN

**Objetivo 4.** *Reconocer los diferentes tipos de organización en las relaciones entre los líderes y los obreros de la iglesia.*

Hemos aprendido que el concepto de *plan* incluye un proceso de planear y un documento o bosquejo escrito para dirigir la actividad. El concepto de *organización* también incluye dos ideas principales. Una, el proceso de involucrar a las personas en relaciones para el trabajo eficaz en una tarea. La otra es la estructura, o plan formal, que les muestra a las personas cómo se espera que se relacionen mutuamente.

### Tipos de organización

Se pueden idear varios tipos de organización formal. Probablemente usted está más familiarizado con el tipo llamado *organización de línea directa*.

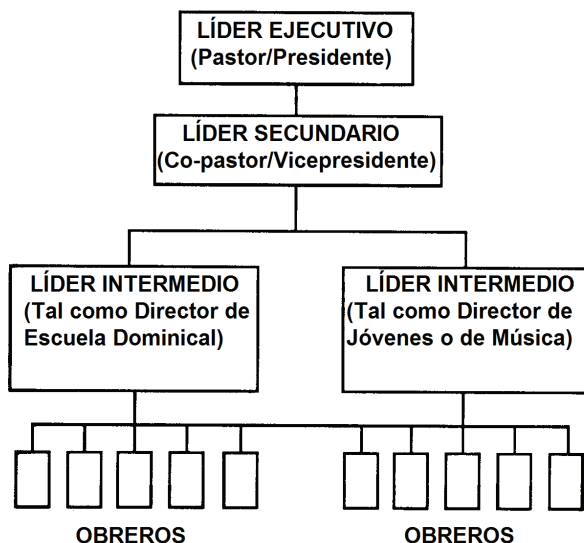


Figura 4.1 Organización de línea directa

Las iglesias pequeñas podrían no tener un líder secundario, y los líderes intermedios estar directamente bajo el pastor.

La organización militar es el ejemplo más extremo de este tipo. Sus características básicas son que el líder ejecutivo tiene la autoridad controladora, y que el trabajo se lleva a cabo a través de una línea de líderes intermedios. Cada persona es supervisada directamente por la que está por encima de ella. Se espera que los obreros se comuniquen sólo a través de los supervisores y que no vayan directamente al líder ejecutivo.

Otro tipo de organización se llama *personal de línea*. Este tipo se usa en la mayoría de las grandes organizaciones modernas. Tiene un líder ejecutivo que es aconsejado por un grupo de personas del personal con conocimiento y habilidades especiales. Ellas aconsejan y dan dirección al ejecutivo, y luego él supervisa a los líderes intermedios, como en la organización de línea directa.

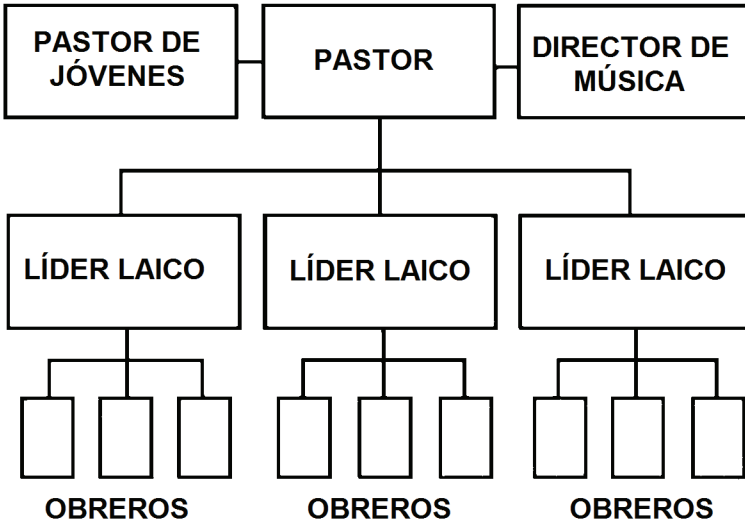


Figura 4.2 Organización de personal de línea

El tercer tipo de organización se llama *funcional*. En un negocio o compañía esto quiere decir que un empleado puede trabajar con varios supervisores diferentes, según el tipo de trabajo (o función). Los líderes se interesan principalmente en las tareas antes que con las personas.

En la mayoría del trabajo cristiano hay una combinación de estos tipos. El pastor es el líder ejecutivo. Podría tener líderes secundarios, como pastores ayudantes. Hay líderes intermedios, como los superintendentes de escuela dominical y los directores de música. En una organización de línea directa, por ejemplo, un trabajador como un miembro del coro estaría bajo el director del coro. El director del coro estaría bajo el director de música y el director de música bajo el pastor ayudante. Esta clase de organización de línea directa verdadera rara vez se usa en las iglesias. Por lo regular, todos los líderes tienen relaciones directas con el pastor, por lo que el patrón es más como una organización de personal de línea. Entonces, debido a que el trabajo de la iglesia incluye una variedad de tareas, los líderes

podrían encontrarse relacionándose con los otros líderes y trabajadores en formas funcionales.

Las relaciones del pastor en la organización de la iglesia son verdaderamente muy complejas debido a esta variedad de tareas y funciones. El pastor es la cabeza espiritual de la congregación. Él es el líder ejecutivo en la estructura organizacional y por lo tanto es el supervisor en sus relaciones con otros líderes. Además, él es consejero y maestro de los miembros del rebaño. Para poder mantener una operación organizacional eficaz, es necesario entender los varios lugares que ocupa el pastor.

Como cabeza espiritual, maestro y consejero, el pastor se relaciona directamente con cada individuo en la congregación. Pero como líder ejecutivo, o administrador de la organización, él debe hacer mucho de su trabajo con las personas a través de otros líderes, a los que delega responsabilidades y autoridad.



Esta combinación de relaciones puede resultar en un trabajo de la iglesia muy eficaz. Por otro lado, puede ocasionar algunos problemas, especialmente para los líderes intermedios que se sienten inseguros o que no son competentes en su puesto. ¿Recuerda lo que le sucedió a Guillermo en nuestra ilustración? Una de sus obreros le pidió su opinión. Después que él le contestó, ella anunció que el pastor le había dado una respuesta diferente. Una situación como ésta no sólo avergüenza personalmente al líder intermedio, sino que hace que pierdan el respeto que necesitan para lograr sus tareas.

Guillermo hizo lo correcto cuando se negó a seguir hablando del tema, pero él pudo haber evitado la situación si hubiera tenido un entendimiento claro con el pastor respecto a sus deberes y relaciones. El pastor y los líderes intermedios se deben reunir frecuentemente para orar Juntos y hablar del trabajo. Deben ponerse de acuerdo para mantener las responsabilidades para las partes específicas del trabajo. Luego, si un obrero acude al pastor con una pregunta sobre los asuntos que han sido delegados a otro líder, el pastor debe aconsejar al obrero que acuda al líder o invitar al líder a la reunión. Un líder nunca debe tratar de manejar solo un asunto que esté bajo la responsabilidad del pastor o de otro líder.

Esta es una organización eficiente y sabia, y hace más fácil la tarea para todos los partidos. El pastor puede confiar en que sus ayudantes van a llevar a cabo su parte del trabajo. El líder intermedio puede mantener su eficacia con el grupo. Los obreros se sienten seguros al saber cómo encajan en la estructura y cómo deben proceder cuando tengan preguntas.

## **D. USTED Y LA ORGANIZACIÓN**

**Objetivo 5.** *Desarrollar un plan para organizar a las personas y las tareas en su lugar de servicio.*

La mayoría de los líderes se relacionan con la organización de dos maneras. Primera, deben entender cómo es que encajan dentro de una organización existente. Segunda, deben saber cómo establecer y mantener la organización en sus propias áreas de responsabilidad. Como hemos visto, el liderazgo de éxito depende de las cualidades del líder y de la estructura en la que trabaja. Un buen líder puede ser impedido por una estructura organizacional deficiente. Una buena organización puede ser impedida por el liderazgo deficiente. Ambas son necesarias para lograr las tareas y lograr las metas en la obra cristiana.

Por lo tanto, cuando usted acepte un puesto de liderazgo querrá estar seguro de que entiende la estructura. Si hay un organigrama, estúdielo. Pídale a sus superiores que le expliquen los detalles de su puesto. Asegúrese de que sabe lo que se espera de usted. Usted podría recibir una descripción de trabajo escrita (una lista de sus deberes básicos mínimos), pero la parte importante es que usted y todos los demás involucrados tengan un entendimiento claro. Si usted ha de supervisar a otros, debe haber una reunión en la que se le explique al grupo el puesto que usted ocupará.

## Cómo organizar

Si usted va a comenzar una nueva organización o si va a trabajar con una que necesita renovación, tiene una gran responsabilidad. Aquí hay algunas sugerencias para dirigirlo:

1. Haga un análisis de la tarea, una lista de todos los trabajos o asuntos de trabajo que le han sido delegados, o que se deben hacer para lograr los objetivos.
2. Decida cuántas personas o puestos se necesitarán para lograr las tareas. Haga una lista de las tareas específicas para cada persona o puesto.
3. Haga un organigrama para mostrar cómo se relacionarán los puestos entre sí, y con usted y otros líderes.
4. Nombre a personas para que ocupen los puestos o para que sean responsables de las tareas. (No llene los puestos que podrían ser más o menos permanentes hasta que tenga personal calificado. Es mejor dejar los puestos abiertos y hacer planes para invitar o preparar a gente nueva.)
5. Dé información inmediata a todos los que trabajarán con usted, y haga planes para ver que tengan ayuda y preparación según la necesiten. Trate de dar a todos la misma información al mismo tiempo y permita que le hagan preguntas.
6. Tenga un plan definido para rendir cuentas. Es decir, cada persona debe saber lo que se espera de ella y cuáles son las



condiciones y limitaciones. Use las preguntas para hacer planes: ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? Especifique cómo es que los trabajadores deben de apuntar y dar informe de los resultados de su trabajo. Fije límites de tiempo. Explique las reglas pertinentes de la organización que pudieran afectar el trabajo. Incluya en el plan original una manera de evaluar o medir los resultados para que usted y los demás tengan la oportunidad de aprender de la experiencia y hacer mejoras en el futuro.

## ***Aplicación***

---

**10** Trace un organigrama que usted cree que representa una estructura organizacional con la que usted está familiarizado.

**11** Empareje el tipo de organización (derecha) con su descripción correcta (izquierda).

- |  |  |
|--|--|
| <p>... <b>a</b> El líder ejecutivo recibe consejo de un grupo consultor especializado. Supervisa a los líderes intermedios, quienes tienen interacción con sus subordinados.</p>                                       | <p>1) Línea directa<br/>2) Personal de línea<br/>3) Pastoral</p> |
| <p>... <b>b</b> El líder ejecutivo tiene autoridad de controlar. Cada persona es supervisada directamente por la persona que está por sobre ella. Los trabajadores se comunican sólo a través de los supervisores.</p> |  |
| <p>... <b>c</b> El líder ejecutivo es la cabeza de la organización. Es el supervisor en las relaciones con otros líderes. También es responsable directamente ante cada persona de su organización.</p>                |  |

**12** En su relación con la organización, los líderes deben entender

- a)** cómo encajan en la organización.
- b)** lo que se espera de ellos.
- c)** cómo encaja en la estructura, cómo establecer control y mantener la organización en su área.
- d)** cuáles son los límites de su autoridad y cuál es el proceso por el que se establece control.



## ***prueba de la lección***

---

CORRECTA-INCORRECTA. Escriba una **C** frente a cada declaración correcta y una **I** frente a cada declaración incorrecta.

- ... **1** En las experiencias de David vemos que el llamamiento de Dios generalmente llega después que un posible líder ha demostrado sus destrezas y habilidades naturales.
- ... **2** La humildad y el valor son cualidades complementarias. El valor llega porque un Dios infalible es la fuente de la fortaleza de la persona; la humildad llega porque toda la gloria le pertenece a Él.
- ... **3** La gran victoria de David sobre Goliat lo estableció como líder. De ahí en adelante, él estaba libre para ir tras sus propios objetivos.
- ... **4** Tres principios que surgen de los métodos de liderazgo de David son: 1) Él buscaba consistentemente la voluntad de Dios, 2) él era leal y considerado en sus tratos con subordinados y superiores y 3) se esforzaba por lograr excelencia y ser competente, dándole la gloria a Dios.
- ... **5** Aunque a David no se le permitió construir el templo, fue comisionado para hacer preparativos para su construcción. Esta división de responsabilidad demuestra la incompetencia de David como constructor.
- ... **6** El hacer planes preliminares y la organización son parte de la etapa de “pensar” del liderazgo. No obstante, la parte verdaderamente importante, es llevar a cabo los planes, que es la etapa de “hacer”.
- ... **7** En el ejemplo de David sobre la preparación aprendemos que cada líder es sólo uno en la secuencia de líderes: uno prepara y otro construye; pero sólo Dios hace posible el logro de la tarea.

- ....**8** En sus preparativos para la construcción del templo, David demuestra algunos principios del buen liderazgo: hacer planes consistentes, instrucciones adecuadas para los participantes y una apropiada provisión de materiales para completar la tarea.
- ....**9** Sólo las tareas caracterizadas por “haber hecho planes deficientes” se hacen dos veces.
- ....**10** Planear es un proceso completo que involucra tiempo, energía y gastos; por lo tanto, es esencial sólo en los trabajos importantes que exigen de más dinero y personas.
- ....**11** Planear es esencialmente un proceso de pensar o mental.
- ....**12** El ejercicio de planear es una garantía de éxito seguro.
- ....**13** En la obra cristiana “planear” se ve como un obstáculo porque algunos acusan al líder de confiar más en sus programas que en el Espíritu Santo.
- ....**14** La Escritura demuestra que el Espíritu Santo unge en la etapa de planear al igual que unge en la etapa de acción.
- ....**15** Los planes que son flexibles, apoyados por oración y los planes de contingencia que todos entienden y aceptan, tienen la garantía del éxito.
- ....**16** La *organización* incluye involucrar a las personas en relaciones para el trabajo eficiente en una tarea, y la *estructura* o plan muestra cómo se espera que se relacionen mutuamente.
- ....**17** Las líneas de autoridad deben respetarse en una organización si es que se han de subsanar las necesidades de las personas y si es que se ha de respetar el lugar de los líderes.
- ....**18** La comunicación frecuente es necesaria para eliminar el posible conflicto entre los miembros del grupo de liderazgo y su líder en sus relaciones con las personas.

- ... **19** Si un individuo que está bajo un líder intermedio va directamente al líder principal, el líder debe manejar el asunto por sí mismo sin consultar con el líder intermedio que está involucrado en el problema.
- ... **20** La buena organización y el buen liderazgo son requisitos para cumplir con las tareas y lograr los objetivos en el servicio cristiano.

## ***respuestas a las preguntas de estudio***

---

- 7 a** 3) Personas
- b** 5) Materiales
- c** 6) Objetivos
- d** 1) Tiempo
- e** 4) Métodos
- f** 2) Lugar

**1** Respuestas sugeridas: Quería hacer un proyecto para la obra del Señor; le pidió al pueblo que fuera dedicado, le pidió al pueblo que trabajara, y habló del trabajo con entusiasmo.

**8 c)** Se planea para tratar de predeterminar un curso de acción.

**2** Usted debió haber observado que: Él no hizo planes por adelantado, no dio instrucciones claras ni proveyó materiales.

**9** Tres obstáculos para los planes en la obra cristiana son: 1) los planes no siempre dan resultado; 2) las personas critican a los creyentes por hacer planes; y 3) hacer planes exige de tiempo y duro trabajo.

**3 d)** confiaba en que el Señor lo usaría.

**10** Su respuesta

**4 a)** demostrar con hechos su posición.

**11 a** 2) Línea del personal

**b** 1) Línea directa

**c** 3) Pastoral

**5 b)** preparación y capacidad.

**12 c)** cómo encaja en la estructura, cómo establecer control y mantener la organización en su área.

**6** Su respuesta