

BILL HYBELS *prólogo por MARCOS WITT*

LIDERAZGO AUDAZ



Con mucho gozo recomiendo el libro que tiene en sus manos.

Lo hago porque: «Encontré que los principios que nos enseña Bill, son sencillos, poderosos y funcionales. Son tan sencillos que cualquiera de nosotros podemos aprenderlos, emplearlos y practicarlos»:

MARCOS WITT

Los líderes de trescientos sesenta grados no solo dirigen su don de liderazgo hacia el sur: las personas que están bajo su cuidado. También aprenden a dirigir hacia el norte, influyendo a quienes están en autoridad sobre ellos, y hacia el este y el oeste impactando a sus compañeros. Pero, aun más importante, ellos aprenden a mantener centrada la aguja de la brújula, dirigiéndose a sí mismos, manteniendo sus propias vidas entonadas, de tal manera que puedan brindar la máxima dirección a los demás.

En el libro más importante que haya escrito, Bill Hybels habla de lo que ha aprendido acerca del liderazgo cristiano en casi treinta años de haber pastoreado Willow Creek. **LIDERAZGO AUDAZ** es el regalo de él para usted, un líder en su iglesia local. Puesto que, como dice Bill, la iglesia local es la esperanza del mundo, su futuro descansa principalmente en manos de usted.



Diseño de cubierta: Cindy Davis
Foto de cubierta: George Simhoni/Masterfile
Foto de contraportada: Photonica



ZONDERVAN™

WWW.ZONDERVAN.COM

EDITORIAL **Vida**
DEDICADOS A LA EXCELENCIA

WWW.EDITORIALVIDA.COM

SBN 082973767-7



Categoría: Liderazgo

BILL HYBELS

LIDERAZGO
AUDAZ

**Vida**

DEDICADOS A LA EXCELENCIA

La misión de Editorial vida es proporcionar los recursos necesarios a fin de alcanzar a las personas para Jesucristo y ayudarlas a crecer en su fe.

EX LIBRIS ELTROPICAL

Liderazgo Audaz

©2002 EDITORIAL VIDA

Miami, Florida

Publicado en inglés bajo el título:

Courageous Leadership

por The Zondervan Corporation

©2002 por Bill Hybels

Traducción: *American Publishing*

Edición: *Ricardo Acosta*

Diseño interior: *Jannio Monge*

Diseño de cubierta: *Cindy Davis*

Foto de cubierta: *George Simboni/Masterfile*

Foto de contraportada: *Photonica*

Reservados todo los derechos.

ISBN: 0-8297-3767-7

Categoría: *Ministerio Cristiano/Liderazgo*

Impreso en Estados Unidos de América

Printed in the United States of America

03 04 05 06 07 ❖ 06 05 04 03 02

—◆◆◆◆◆—
*A John Rasmussen,
constructor de edificios para Dios,
el mejor esposo y padre que haya conocido,
y el mejor amigo que un hombre pueda tener.*
—◆◆◆◆◆—

Contenido

Reconocimientos	7
Prólogo	8
Introducción	9
UNO. Los riesgos del liderazgo	11
DOS. El arma más poderosa de un líder	29
<i>El poder de la visión</i>	
TRES. El liderazgo que consigue lo que se propone	55
<i>Cómo convertir la visión en acción</i>	
CUATRO. La construcción de un equipo de ensueño para el reino ..	79
<i>Comunidades cercanas al corazón de un líder</i>	
CINCO. El desafío de los recursos económicos	103
<i>La prueba del temple de un líder</i>	
SEIS. El desarrollo de líderes emergentes	135
<i>Cuando los líderes alcanzan su máximo potencial</i>	
SIETE. Descubrimiento y desarrollo de su estilo de liderazgo	155
<i>La clave para liderar con gran impacto</i>	
OCHO. El sexto sentido de un líder	179
<i>Las fuentes para la toma de decisiones</i>	
NUEVE. El arte del autoliderazgo	203
<i>El Líder de 360 Grados</i>	
DIEZ. La oración de un líder	223
<i>«Dios, moldéame y fórmame hasta alcanzar mi total potencial de liderazgo»</i>	
ONCE. El sendero del líder	239
<i>Un vital caminar con Dios</i>	
DOCE. Desarrollo de un espíritu resistente	255
<i>Mantén el rumbo</i>	

Reconocimientos

COMO CUALQUIER LÍDER VERDADERO ESPERARÍA, SE NECESITÓ DE UN equipo para hacer realidad la idea de este libro. Valerie Bell hizo todo el trabajo pesado en los primeros días de este reto. No solo estudió detalladamente cientos de páginas con notas de sermones escritos a mano, sino que también, con oído de escritora, escuchó charlas sobre nuevo liderazgo que dicté en varios escenarios. Ella merece el crédito por darle forma al contenido de este material. Mi esposa Lynne, la mejor editora que yo haya conocido, estuvo de acuerdo en hacer la edición final del manuscrito a cambio de mejoras en nuestra casa que debimos haber realizado hace mucho tiempo. No fue difícil cerrar el trato.

Mi asistente Jean siempre juega una parte importante en todo lo que hago, y este proyecto no fue la excepción. Jim y Chris Holden nos brindaron un lugar para escribir, cuando parecía que la fecha límite ponía a nuestra familia al borde del precipicio. Jim Mellado, con su brazo a mi alrededor, me recordaba que este libro ayudaría de veras a líderes de la Iglesia.

¿Qué puedo decir de la congregación que me ha permitido errar y obrar con torpeza en mi camino hacia un grado de madurez en el liderazgo? Con la Iglesia *Comunitaria Willow Creek* [Willow Creek Community Church] tengo una deuda que nunca podré pagar. Ella vive el sueño de Hechos 2 mejor que cualquier iglesia que yo haya visto en cualquier parte del mundo. Haber sido su pastor por veintisiete años ha sido un honor por el cual he dado gracias a Dios cada día.

Prólogo

Todo comienza y termina con liderazgo. Un proyecto con buen liderazgo puede florecer y crecer impactando positivamente a miles de vidas. De la misma manera, una buena idea con liderazgo malo solo terminará en el baúl de los recuerdos. Todos hemos visto buenas ideas con mal liderazgo y reconocemos que es desastroso, porque todo comienza y termina con liderazgo.

Vivimos en un tiempo con una gran necesidad en el área de liderazgo. Por todos lados podemos ver el vacío de liderazgo existente en nuestro continente. En todos los niveles existe un clamor por ayudas prácticas que sirvan para auxiliar a los líderes en sus tareas.

Es con mucho gozo que recomiendo el libro que tiene en sus manos. Lo hago por varias razones. Primeramente porque Bill Hybels es uno de los líderes más relevantes de nuestro tiempo. Siendo pastor de una de las congregaciones más grandes de los Estados Unidos tiene años aprendiendo y empleando los principios de liderazgo que nos enseñará en este libro. Lo que escribe no es el producto de buenas ideas sino sus vivencias y experiencia personal en liderazgo. Tiene autoridad de escribir sobre el tema. Segundo, encontré que los principios que nos enseña Bill son sencillos, poderosos y funcionales. Son tan sencillos que cualquiera de nosotros podemos aprenderlos, emplearlos y practicarlos. Tercero, el estilo con el que nos enseña es muy entendible. El Sr. Hybels no pierde tiempo en profundizar filosóficamente, sino que permanece fiel a la tarea de hacer entendible sus conceptos en un lenguaje divertido, ameno y práctico.

Es mi deseo que a través de esta experiencia de lectura usted sea formado, inspirado y capacitado para ser un mejor líder en este nuevo siglo. Estoy seguro que los principios que leerá aquí le servirán para ser un mejor líder, no importando donde sea su lugar de influencia. Recuerde que todo comienza y termina con liderazgo.

Con mucho cariño,
Marcos Witt
Houston Texas, Nov. 2002

Introducción

HE ESPERADO TREINTA AÑOS PARA ESCRIBIR ESTE LIBRO. EN TODO ESTE tiempo he escrito muchos libros, pero en ningún otro he tenido pensamientos tan firmes como en este. Las palabras e ideas que llenan estas páginas no son conceptos abstractos para mí; representan la actividad y pasión de mi vida.

He presentado parte del material de este libro en conferencias y talleres. A través de los años estuve tentado a reunir esas charlas en forma de libro, pero al final siempre concluía que no estaba listo del todo para hacer una contribución a la gran comunidad cristiana, acerca de la importancia del don espiritual del liderazgo. Cada vez que creía estar listo para comenzar a escribir me encontraba con un reto en la Iglesia Comunitaria de Willow Creek, el cual me demostraba que no era así. Una y otra vez sentí la confirmación del Espíritu Santo: «Ten paciencia, Bill».

Este libro debió estar mucho tiempo «en pausa» porque yo necesitaba tener la suficiente experiencia para escribirlo. En los primeros años de mi ministerio mi audacia y decisión no correspondían con una dosis similar de sabiduría y sensibilidad; así que compilé rápidamente una lista de errores en el liderazgo, digna de una página en Guinness. Pero, por la gracia de Dios, estuve rodeado de personas afectuosas que estuvieron dispuestas a continuar la aventura conmigo mientras yo aprendía. Juntos hemos madurado a través de un proceso que se ha extendido por casi tres décadas.

Hace algunos meses celebré mi quincuagésimo cumpleaños, un hecho que inspiró más reflexión de la que había esperado. Como resultado de examinar mis experiencias como líder, tanto pasadas como

presentes, concluí que mi clase de graduación de treinta años en liderazgo —desarrollada en el laboratorio de la vida real de una iglesia local— me había preparado finalmente para escribir acerca de la importancia estratégica del don espiritual del liderazgo. No pretendo sugerir que me haya «graduado». Cuando de liderazgo se trata, siempre seré un estudiante, y estaré esforzándome por crecer. Sin embargo, siento que el Espíritu Santo me dice que me llegó el momento de transmitir a otros estudiantes lo que he aprendido. Así que, en los próximos capítulos, he hecho lo mejor para describir la función, los instintos y el alcance de lo que los líderes deben hacer. Este no es un libro sobre teorías de liderazgo sino más bien sobre práctica probada de liderazgo.

Qué bueno que los líderes de negocios, gobierno o educación incrementen su nivel mediante la lectura de este libro. Pero no es a ellos a quienes primordialmente les escribo. Al fin y al cabo, aunque su trabajo podría ser muy importante, le falta un ingrediente a la causa que han dedicado sus técnicas de liderazgo: el poder de cambiar el mundo. Mi corazón late con rapidez cuando me reúno con líderes en las iglesias locales, porque creo que esta es la esperanza del mundo. Estoy convencido hasta la médula de mi ser que los líderes de la iglesia local tienen el potencial de ser la fuerza más influyente sobre el planeta tierra. Si «lo logran», y persisten, las iglesias pueden llegar a ser los centros redentores que Jesús quiso que fueran. Enseñanza dinámica, adoración creativa, comunión profunda, evangelización eficaz y servicio gozoso se combinarán para renovar los corazones y las mentes, tanto de buscadores como de creyentes; fortaleciendo familias, transformando comunidades, y *cambiando el mundo*.

Así que, esa es mi esperanza al escribir este libro: que hombres y mujeres con el don espiritual del liderazgo comiencen a guiar de manera enérgica, gozosa y eficaz en iglesias locales por doquier; y que bajo la bendición de Dios, y el liderazgo de estos siervos devotos de Cristo, la Iglesia se convierta en lo que debe ser: una fuerza contra la cual no prevalecerán las propias puertas del infierno.

Los riesgos del liderazgo

DIEZ DÍAS DESPUÉS DEL ATAQUE A LAS TORRES DEL *WORLD TRADE CENTER* me paré sobre los escombros en la Zona Cero, abrumado por los resultados de uno de los sucesos más horribles de la historia.

En esa mañana del 11 de Septiembre del 2001 que cambió al mundo, Manhattan, Nueva York, se convirtió en una zona de guerra. Los terroristas no tomaron prisioneros ni tuvieron rehenes. La muerte fue la única opción que ofrecieron, así que tres mil personas comunes murieron ese día, muchos sin la oportunidad de un último abrazo o un último adiós.

Los funcionarios públicos de la ciudad de Nueva York, que me invitaron a recorrer la Zona Cero, me permitieron pasar los puntos de inspección hasta llegar al «Hoyo»: el área inmediata que rodea las torres caídas. A la sombra imponente de las inmensas grúas que movían lentamente los pedazos de metal retorcido, los trabajadores de rescate excavaban en los escombros, y brigadas de voluntarios pasaban de mano en mano cubos llenos de desechos. Supe que los trabajadores se movían en silencio, escuchando sonidos —cualquier sonido— de sobrevivientes.

Esos noventa minutos permanecerán conmigo por el resto de mi vida.

Las palabras no pueden transmitir, ni las pantallas de televisión captar, la enormidad de la devastación que vi durante esa hora y media. Estas fueron las tres únicas palabras que logré musitar en los primeros treinta minutos: «¡No puede ser!» Las repetía una y otra vez.

En mi mente había imaginado a las dos esbeltas torres hundiéndose hasta formar una pila de escombros que cabría fácilmente en los límites de un gran estadio de fútbol. Mi imagen mental era suficientemente grande, y dramática, pero la realidad era cientos de veces más trágica. Una milla cuadrada (2.59 kilómetros cuadrados) de ruinas. Numerosas manzanas de la ciudad arrasadas. Uno de los edificios *pequeños* que cayó era de más de cuarenta pisos de alto. Varios edificios grandes, aún de pie cuando me encontraba ahí, se estaban doblando y tuvieron que ser demolidos. Algunos lucían como el Edificio Federal de Oklahoma con su frente destruido. Otros, a cuerdas de distancia, tenían las ventanas hechas añicos. La verdadera enormidad de lo ocurrido ese día me dejó sin habla.

Al ver la dedicación de los trabajadores de rescate, dije nuevamente: «¡No puede ser!» Muchos de ellos todavía excavaban diez días después; sus manos estaban llenas de sangre, y sus pies llenos de ampollas, porque sus compañeros bomberos yacían enterrados bajo las pilas de acero retorcido. ¿Cómo puedo describir lo que significó estar con ellos, mirar sus ojos y ver la profunda interacción de total agotamiento y determinación inflexible? Había cientos y cientos de ellos. Me encontraba indeciso entre mi deseo de echar mano de ellos y decirles: «Por favor, deténganse. Deben descansar. Necesitan ir a casa», y al mismo tiempo mi anhelo de darles una palmada en la espalda y decirles: «¡No se rindan! Si yo estuviera bajo ese montón de desechos, quisiera que alguien como ustedes excavara por mí».

Nunca he estado en la guerra, por lo tanto, no he visto hombres y mujeres como esos. Nunca he visto personas casi muertas, deambulando entre la mortandad, porque no podían hacerlo de otra manera. Nunca lo olvidaré. Personas como esas ennoblecen el espíritu humano. Nos recuerdan que todavía podemos ser heroicos.

Más tarde ese día un taxi me llevó a un lugar designado, varias cuerdas distantes del sitio de rescate, donde familiares y amigos colocaban fotografías de sus seres queridos en una cartelera construida toscamente, la cual se extendía por cientos de metros a lo largo de la acera. Mientras miraba de arriba abajo, y de lado a lado, las fotografías amontonadas, dije otra vez: «¡No puede ser!» No podía ser que hombres, mujeres y niños tuvieran que vivir con este tipo de pérdida y dolor.

Los rezagados caminaban de un lado al otro. Veinticuatro horas al día vagaban como zombies por las calles de la ciudad, esperando contra todo pronóstico que *alguien* pudiera decirles *algo* sobre su padre, su hija, su amigo. No había forma que pudieran continuar con sus vidas. No podían comer ni dormir. No podían irse a casa sin *alguna* información, *alguna* noticia, *alguna* clase de fin.

Yo podía entender la tenacidad de esas personas. ¿Qué más podían hacer? Si mi familia (Lynne; Shauna o Todd) o mis amigos estuvieran entre los desaparecidos debajo de los escombros, yo haría lo mismo. Pegaría sus fotos por toda la pared; agarraría a la gente por el cuello de la camisa si pensara que podrían ofrecerme un ápice de información o esperanza.

Mientras llamaba al taxi para que me llevara de nuevo a mi hotel, sentí deseos de gritar mi próximo: «¡No puede ser!», en un intento por bloquear la más amarga verdad de todas: Que todo este sufrimiento, este holocausto, no fue causado por una calamidad natural o un accidente imprevisto, sino por las maquinaciones deliberadas de otros seres humanos. Ningún terremoto, ni movimiento de las placas geológicas causaron este desastre. Ninguna inunda-

ción, tornado o huracán lo hizo. La muerte y destrucción a mi alrededor fueron el resultado directo de cuidadosos planes de individuos tan atrapados en creencias políticas radicales, y tan llenas de odio, que cuando vieron por televisión la cobertura de la Zona Cero, chocaron manos en el aire y saltaron de gozo.

«¡No puede ser!» grité nuevamente. *No hay forma de que la maldad pueda llegar tan bajo.* Pero así fue. No importa cuán incomprendible fuera la escena que me rodeaba, no se podía negar la enormidad de la maldad detrás de ella.

Pero, extrañamente, mientras las cenizas aún ardían sin llamas a mi alrededor y el dolor me abrumaba, aun entonces, una profunda esperanza nació en mi corazón. Cortando a través de los angustiosos: «¡No puede ser!» que reverberaban en mi mente, estaban las palabras que diez mil veces antes había repetido, pero que ahora cortaban con el destello de la urgencia. *La iglesia local es la esperanza del mundo. La iglesia local es la esperanza del mundo.* Podía verlo muy claramente.

No intento minimizar la contribución de las muchas y buenas organizaciones que realizaban amorosos y maravillosos actos de caridad en medio de la miseria de la Zona Cero. La Cruz Roja repartía guantes de trabajo y máscaras para respirar, medias frescas y botas limpias. Los restaurantes acomodaban parrillas para asar en las aceras, y preparaban comida gratis para los trabajadores de rescate. Fabricantes de gaseosas donaron las bebidas. Grupos y corporaciones humanitarias establecieron fondos fiduciarios con cientos de millones de dólares para las familias de las víctimas. El dinero llegó en abundancia. Por todas estas acciones, los norteamericanos deberían estar orgullosos. Yo, ciertamente, lo estoy.

No obstante, en esos días estaba ocurriendo una labor más profunda tras bastidores en el centro de Manhattan. Mientras muchos pastores y voluntarios de iglesias se unían a agencias caritativas, para ayudar a suplir las necesidades físicas y materiales,

también fueron más allá de eso... mucho más allá. Seguidores de Cristo comunes como usted y yo se sentaron en restaurantes, edificios de oficinas y refugios temporales, abordando con valentía y sensibilidad las profundas inquietudes del *alma*. Reuniéndose uno a uno y en pequeños grupos, lloraban con la gente. Oraban con la gente. Escuchaban. Abrazaban. Tranquilizaban.

Estas acciones sucedieron veinticuatro horas al día, día tras día. Fue la historia que no contaron los medios de comunicación, el corto que nunca logró llegar a las noticias de televisión. Mientras organizaciones excelentes satisfacían las necesidades externas de la gente, la iglesia estaba allí para llevar a cabo aquello para lo cual está preparada de manera exclusiva: ofrecer sanidad a las almas profundamente heridas.

Esa experiencia tuvo, y aún tiene, un impacto poderoso en mí. Resaltó una vez más las convicciones que habían estado creciendo en mí en los últimos treinta años: que la Iglesia tiene una misión totalmente particular que cumplir en el planeta Tierra, y que el futuro de nuestra sociedad depende, en gran parte, de que los líderes de la Iglesia entiendan o no esa misión, y en consecuencia movilicen sus congregaciones. Se espera que los acontecimientos del 11 de Septiembre del 2001 nunca se repitan. Pero ocurrirán otras tragedias, otros actos de violencia, otras pérdidas que aflijan nuestros corazones y partan el corazón de Dios. ¿Será la Iglesia de Jesucristo una luz lo suficientemente brillante para que resplandezca en tal oscuridad?

Pero, espere. Me estoy adelantando. Permítame retroceder la cinta de vídeo y comenzar por el principio de mi experiencia con la iglesia.

LA BELLEZA DE LA IGLESIA

A COMIENZOS DE LA DÉCADA DE LOS SETENTA tuve una experiencia muy poderosa que dividió mi vida en antes y después. Yo era un estudiante universitario que estaba tomando un curso

requerido sobre Estudios del Nuevo Testamento, para completar mi especialidad. Desde mi punto de vista estaba seguro que esta clase iba a ser tan aburrida que me entumecería el cerebro. Estaba seguro que el único desafío que esta clase me ofrecería era intentar mantenerme despierto.

Al delimitar mi propiedad en el acostumbrado pupitre al final de la fila y asumir una confortable postura desgarrada —piernas extendidas y brazos cruzados— no tenía idea que una emboscada espiritual me esperaba. Hacia el final de la clase, exactamente cuando pensé que ya era tiempo de recoger mis cosas y salir, el profesor, el Dr. Gilbert Bilezekian, decidió que aún no había concluido del todo su clase. Guardó sus notas y salió de detrás del atril. Entonces desnudó su alma ante un salón lleno de jóvenes veinteañeros que no sospechaban nada.

«Estudiantes —dijo—, hubo una vez una comunidad de creyentes tan entregados por completo a Dios, que sus vidas en conjunto estaban cargadas con el poder del Espíritu.

»En ese bando de seguidores de Cristo, los creyentes se amaban unos a otros con amor radical. Se quitaron sus máscaras y compartieron mutuamente sus vidas. Rieron, lloraron, oraron, cantaron y sirvieron juntos en una auténtica fraternidad cristiana.

»Los que tenían más compartían libremente con quienes tenían menos, hasta que desaparecieron las barreras socioeconómicas. Se relacionaban entre sí de tal forma que tendían puentes sobre los abismos de sexo o raza, y celebraban sus diferencias culturales.

»Hechos 2 nos dice que esta comunidad de creyentes, esta iglesia, ofrecía a los incrédulos una visión de la vida tan hermosa que se quedaban perplejos. Esta visión era tan audaz, tan creativa y tan dinámica que no podían resistirla. “Cada día el Señor añadía al grupo los que iban siendo salvos”» (v. 47).

Las palabras improvisadas del Dr. Bilezekian fueron tanto un lamento como un sueño, un triste anhelo por la restauración de la iglesia del primer siglo. Nunca me había imaginado una vi-

sión más convincente. Es más, ese día no solo vi la visión; fui atrapado por ella.

De repente mis ojos se llenaron de lágrimas y una fibra de sensibilidad se despertó en mi alma.

¿Adónde, me preguntaba, se había ido esa belleza?

¿Por qué no era evidente ese poder en la iglesia contemporánea?

¿Iría a ver alguna vez la comunidad cristiana que ese potencial se volviera nuevamente una realidad?

Desde ese día he sido rehén de la imagen poderosa del sueño de Hechos 2, pintada en ese salón de clases de la universidad. En las semanas y meses después de esa primera clase me asaltaron inquietudes. *¿Qué pasaría si una verdadera comunidad de Dios pudiera establecerse en el siglo veinte? ¿Qué pasaría si lo que ocurrió en Jerusalén pudiera ocurrir en Chicago?* Tal movimiento divino transformaría este mundo y conduciría a la gente hacia el próximo.

Yo estaba atónito, totalmente cautivado por la sola visión de la belleza potencial de la iglesia local. En 1975 esa visión nos llevó a un puñado de colegas y a mí a comenzar la Iglesia Comunitaria de Willow Creek. Hoy, casi treinta años después, esa visión aún cautiva mi atención, enciende mi pasión, y hace surgir el mejor esfuerzo que yo pueda dar.

EL PODER DE LA IGLESIA

UNA FACETA IMPORTANTE DE la belleza de la iglesia local es su poder para transformar el corazón humano. Recuerdo con exactitud donde me encontraba cuando vi claramente la necesidad que el mundo tiene de ese poder transformador. Se podría decir que fui «inducido» a este entendimiento.

Fue a mediados de la década de los ochenta. Yo había estado fuera del país por semanas en un viaje de conferencias, y regresaba a los Estados Unidos vía San Juan, Puerto Rico. Como me había apartado de las transmisiones de CNN durante casi

todo el viaje, deseaba reconectarme con el mundo y descubrir qué había ocurrido mientras me hallaba ausente. Así que, compré el periódico *USA Today*, y con mi café en un vaso de poliestireno colocado en el sitio a prueba de derrame, debajo de mi asiento, en el área de la puerta de embarque, desdoblé el periódico y devoré ávidamente las noticias.

Entonces empezó la conmoción. Dos niños (hermanos, supuse) comenzaron a pelear entre sí. El mayor parecía tener siete u ocho años y el menor alrededor de cinco. Los observé durante algunos segundos por encima de mi periódico, ligeramente irritado por la molestia que causaban. Sin embargo, comparado con la información de importancia mundial que me ocupaba en digerir, un forcejeo infantil entre hermanos difícilmente era digno de atender. *Niños serán niños*, pensé, y reanudé mi lectura.

Entonces, ¡zas! Bajé mi periódico. Era obvio que el niño mayor acababa de abofetear al menor. El pequeño estaba llorando y una fea roncha aparecía en su mejilla.

Nerviosamente di una mirada a la multitud, buscando al adulto encargado de estos muchachos, que pudiera detener la violencia.

Entonces el área de la puerta de embarque fue silenciada por un sonido que ninguno de nosotros olvidará por mucho, mucho tiempo. Fue el sonido de un puño cerrado que se estrelaba contra un rostro. Mientras el niño pequeño aún lloraba de la primera bofetada, el mayor ya se había dado la vuelta y le golpeaba otra vez, prácticamente tumbándolo al suelo.

Eso era más de lo que yo podía soportar. «¿Dónde están los padres de esos niños?», dije impulsivamente en la concurrida área de la puerta de embarque. No hubo respuesta.

Mientras yo corría hacia los niños, el abusador agarró al pequeño por el cabello y comenzó a golpear su rostro contra el piso de baldosa.

¡Tas! ¡Tas! ¡Tas!

Escuché el anuncio final para abordar mi vuelo, pero estaba muy disgustado por este acto violento como para abandonar mi misión. Agarré al niño mayor por el brazo y lo halé para separarlo del menor; luego lo sostuve lo más apartados que pude. Con uno de mis brazos extendido hacia el niño que tenía el rostro ensangrentado, y con el otro estirado para detener a un muchacho con mirada asesina, sabía que en mis manos sostenía una tragedia humana.

En ese momento, el revisor de boletos vino hacia mí y dijo: «Si usted es el Sr. Hybels, debe abordar el avión inmediatamente. Está a punto de despegar».

Solté a los muchachos a regañadientes, recogí mis pertenencias y corrí de espaldas hasta la pasarela, pidiendo a gritos al revisor de boletos: «¡Mantenga estos niños separados! ¡Por favor! ¡Y encuentre a sus padres!»

A tropezones llegué hasta el avión y logré encontrar mi asiento, pero estaba temblando mucho por lo que acababa de ocurrir. No podía borrar de mi mente las imágenes y sonidos de la violencia que había presenciado. Tomé una revista de deportes y traté de leer un artículo, pero no me podía concentrar. Miré en una revista de entretenimiento para ver qué película iban a presentar y esperé que fuera algo lo suficientemente cautivante para distraerme.

Pero mientras esperaba sentí cómo el Espíritu Santo me decía que no intentara purgar mi mente tan rápido. *Piensa en lo que acabas de ver. Considera las consecuencias. Deja que esta realidad atrape tu corazón.*

Mientras decidí conscientemente revivir lo que había visto, me inundaron pensamientos acerca de la vida del niño mayor. Me pregunté dónde estarían sus padres. Me pregunté qué clase de experiencias estaría teniendo en la escuela. Me pregunté si en su vida habría alguien que le ofreciera amor, guía y esperanza. Me pregunté qué le depararía el futuro. Si a los ocho años estaba tirando golpes, ¿qué estaría tirando a los dieciocho? ¿Cuchillos? ¿Balas? ¿Dónde iría a parar? ¿A una casa agradable con una buena esposa y un trabajo satisfactorio? ¿A una celda en la cárcel? ¿A una tumba temprana?

Entonces el Espíritu me impulsó a considerar qué podría cambiar la trayectoria de la vida de este muchacho. Repasé las opciones. *Quizás, pensé, ayudaría a un muchacho como este si eligiéramos algunos funcionarios públicos excelentes de veras, que mocionen nuevas leyes.*

Pero, ¿lo harían? No me malentienda. Sé que lo que el gobierno hace es muy importante. Redactar leyes para el bien de la sociedad es una tarea digna y noble. El servicio público es una vocación honorable. Pero los políticos, no importa cuán sincera sea su motivación, están limitados.

Por ocho años durante la década de los noventa fui a Washington, D.C., cada mes para reunirme con los más altos funcionarios elegidos en los máximos centros de poder en nuestro país. Lo que descubrí no fue cuán poderosas son estas personas, sino cuán limitado es realmente su poder. Todo lo que pueden hacer en realidad es cambiar de posición a los marcadores de campo en el juego de la vida. No pueden cambiar un corazón humano. No pueden sanar un alma herida. No pueden transformar el odio en amor. No pueden traer arrepentimiento, perdón, reconciliación ni paz. No pueden llegar al corazón del problema del niño que vi en el aeropuerto y de millones más como él.

Repasé cada opción que se me ocurrió, considerando lo que esas personas podían ofrecer. Los hombres de negocios pueden ofrecer trabajos muy necesarios. Los educadores sabios pueden ofrecer conocimientos acerca del mundo. Los programas de autoayuda pueden ofrecer métodos eficaces de modificación. Las técnicas psicológicas avanzadas pueden ayudar a la comprensión propia. Todo esto es bueno. Pero, ¿puede alguna de estas opciones transformar verdaderamente el corazón humano?

Creo que existe un solo poder en este triste planeta que puede transformar el corazón humano. Es el poder del amor de Jesucristo, el amor que conquista el pecado, limpia la vergüenza, sana las heridas, reconcilia a los enemigos, remienda los sueños

rotos, y finalmente cambia al mundo, vida por vida. Y lo que oprime mi corazón cada día es saber que el mensaje radical de ese amor transformador ha sido dado a la Iglesia.

Eso significa que, de una manera muy real, el futuro del mundo descansa en las manos de las congregaciones locales como la suya y la mía. Es la iglesia o es la oscuridad. Sin iglesias tan llenas del poder de Dios que no puedan hacer otra cosa que derramar bondad, paz, amor y gozo sobre el mundo, la depravación ganará terreno, y la maldad inundará el mundo. Pero esto no tiene que ser así. Las fuertes y crecientes comunidades de fe pueden voltear la marea de la historia. ¡Lo pueden lograr!

No se moleste en buscar en ninguna otra parte. La iglesia es la llamada.

EL POTENCIAL DE LA IGLESIA

ESA HORRIBLE ESCENA EN el aeropuerto de San Juan fue una ilustración gráfica de los problemas que asedian a nuestro mundo. El impulso del Espíritu Santo cuando yo estaba sentado en el avión me recordó que el poder transformador de Dios es la respuesta a ese problema. Algún tiempo después de ese viaje recibí una imagen de la vida real sobre el increíble potencial de ese poder transformador.

Acababa de dar mi mensaje de fin de semana en Willow y estaba en el cuarto de descanso, hablando con la gente. Un matrimonio joven se dirigió a mí, pusieron un bulto cubierto en mis brazos, y me pidieron que orara por su bebita.

Cuando pregunté cuál era el nombre de la nena, la madre quitó la cobija que cubría el rostro de la niña. Sentí que mis rodillas comenzaban a doblarse. Pensé que me iba a desmayar. Si el padre no me hubiera sujetado quizás me habría desplomado. En mis brazos estaba la bebita más horriblemente deforme que había visto. Tenía hundida toda la parte central de su diminuto rostro. No me imaginaba cómo podía respirar.

—Ay no... ay no... ay no —fue todo lo que pude balbucir.

—Su nombre es Emily —dijo la madre—, nos dijeron que no tendría más de seis semanas de vida.

—Nos gustaría que orara antes de que muera para que sepa de nuestro amor y lo sienta —agregó el papá.

—Vamos a orar —apenas pude susurrar.

Oramos juntos por Emily. Vaya, cómo oramos.

—¿Hay algo que podamos hacer por ustedes? —pregunté mientras devolvía la bebida a sus padres—, ¿alguna manera en que como iglesia podamos servirles durante este tiempo?

—Bill —respondió el padre con palabras que aún me asombran—, nosotros estamos bien. De veras, estamos bien. Por años hemos estado en un pequeño grupo lleno de afecto. Sus miembros sabían que este embarazo tenía complicaciones. Estuvieron en nuestra casa la noche que supimos la noticia, y estuvieron en el hospital cuando nació Emily. Nos ayudaron a asimilar la realidad de todo esto. Hasta limpiaron nuestra casa y prepararon nuestros alimentos cuando llegamos con la bebida. Oran por nosotros constantemente y nos llaman varias veces al día. Hasta nos están ayudando a planear el funeral de Emily.

Exactamente en ese momento otras tres parejas dieron un paso adelante y rodearon a los padres de Emily.

—Siempre asistimos a la iglesia juntos como grupo —dijo uno de ellos.

Esta es una imagen que llevaré a mi tumba, un grupo bien unido de cariñosos hermanos y hermanas que hacen todo lo que pueden para suavizar uno de los golpes más crueles que la vida puede lanzar. Después de una oración de grupo subieron por el pasillo hacia el vestíbulo.

Mientras salían, me pregunté: *¿Dónde estaría esa familia, adónde irían, cómo manejarían esta pena, sin la iglesia?*

No hay nada como la iglesia local cuando esta funciona bien. Su belleza es indescriptible. Su poder es impresionante. Su

potencial es ilimitado. Consuela al afligido y sana al quebrantado en el contexto de la comunidad. Construye puentes para quienes buscan y ofrece verdad al confundido. Brinda recursos a los necesitados y da la bienvenida al olvidado, al cansado y al desilusionado. Rompe las cadenas de adicciones, libera a los oprimidos y da un lugar a los marginados de este mundo. Cualquiera que sea el límite del sufrimiento humano, la iglesia tiene una mayor capacidad de sanar y restaurar.

Aún hasta el día de hoy, el potencial de la iglesia local es casi mayor que mi capacidad de comprensión. Ninguna otra organización en la tierra es como ella. Nada le llega ni siquiera cerca.

LA VITALIDAD DE LA IGLESIA

NADA LE LLEGA CERCA... si la iglesia funciona bien. Pero ese es un gran *si*. A mediados de la década de los ochenta, cuando comencé a viajar más, no pude dejar de ver la brecha existente entre las iglesias que vivían sus propósitos y florecían (alcanzando a los perdidos, afirmando creyentes firmes, abrazando a los pobres, levantando vidas quebrantadas) y aquellas que parecían estar al borde del fracaso, al ir tras movimientos vacíos que no parecían influir en nadie.

¿Florece o fracasa? Dondequiera que iba, me preguntaba: *¿Cuál es el factor determinante? ¿Cuál es la clave de la vitalidad de las iglesias pujantes?* Sé que en última instancia la belleza y el poder de la Iglesia fluyen de la mente de Dios y dependen de su bendición. Pero, en un nivel más humano, ¿qué tienen en común las iglesias que prevalecen?

¿Se trata de la ubicación? Expertos en crecimiento de iglesias claman que la ubicación es crucial, y en mi opinión estoy de acuerdo con ellos, pero una y otra vez he descubierto iglesias pujantes en lugares con pocas posibilidades.

He visitado iglesias crecientes y llenas de vitalidad en Irlanda del Norte, ubicadas en medio de comunidades muy sufridas,

por lo que los habitantes las llaman «calamidades». Recientemente prediqué en una pujante iglesia ubicada en el corazón de Soweto, un empobrecido municipio de Sur África donde hervía la revolución antes del final del *apartheid*. Al otro lado del espectro, en lugares como Newport Beach, California, donde todo el mundo es tan rico que se podría pensar que no percibirían su necesidad de Dios, he visto iglesias repletas de personas cuyos corazones arden de devoción por Cristo.

Afluyente o *ghetto*, serena o destruida por la guerra, tropical o alpina, urbana congestionada o rural aletargada, estadounidense o de cualquier otra parte, la ubicación parece impactar mucho menos la vitalidad de una iglesia, de lo que la mayoría de nosotros creemos.

Entonces, pensé, es posible que la denominación sea el factor determinante. Quizás yo pueda descubrir una denominación particular que tenga una esquina en el mercado.

Pero mis viajes no confirmaron esto. Supe de una iglesia anglicana de mil años en el Reino Unido, que bautiza muchas personas cada año; una iglesia episcopal en la ciudad de Kansas, que compró recientemente cien acres para albergar su creciente feligrés; y una congregación luterana en Phoenix que está usando sus recursos para suplir las necesidades de los desempleados y ciudadanos de la tercera edad en formas notoriamente eficaces y creativas. Bautista, metodista, evangélica libre, cuáquero, no denominacional, interdenominacional... Dentro de cada denominación, y más allá, he descubierto iglesias que prevalecen.

Si no es la ubicación ni la denominación, quizás unas instalaciones ideales serían la clave para el éxito. Pero no. Con seguridad que no. He descubierto iglesias maravillosamente pujantes en graneros, teatros, hoteles y amplios remolques; es decir, en todo tipo de instalación inadecuada imaginable.

Tal vez, pensé, he pasado por alto un factor obvio. Quizás la clave para las iglesias florecientes sea una gran predicación.

Pero no tuve que mirar más allá de los Estados Unidos para descartar esa teoría. Aun cuando muchas de las iglesias centradas en la predicación atraen grandes multitudes, su impacto en la comunidad es insignificante. La iglesia está repleta una hora los domingos, pero está vacía durante la semana. Adictos a los sermones tienden a quedarse en sus confortables bancas, creciendo aun más en conocimiento mientras se involucran cada vez menos en la comunidad que los rodea. Las conversiones son escasas porque hay muy poco alcance. La experiencia comunitaria es superficial porque no hay una infraestructura de grupos pequeños. El cuerpo se alimenta y se satisface en un escenario de enseñanza colectiva, pero eso es básicamente todo lo que sucede.

No quiero con esto minimizar la importancia de la enseñanza y la predicación eficaces; la iglesia se marchita sin ellas. Pero la buena enseñanza y la predicación por sí solas no aseguran la vitalidad del ministerio.

Probablemente haya otras supuestas claves para la vitalidad de la iglesia que también pude comprobar como falsas; sin embargo, siendo tan impaciente como soy, quiero saltar a la conclusión. Así que, hela aquí: Lo que las iglesias florecientes tienen en común es que están dirigidas por personas que poseen y despliegan el don espiritual del liderazgo. Cada vez y dondequiera que he encontrado una iglesia predominante, de gran impacto, tipo Hechos 2, también he descubierto una pequeña banda de hermanos y hermanas que han estado, humildemente y en oración, ofreciendo la visión, la estrategia y la inspiración que capacitan a toda una congregación para llevar abundante fruto. Por favor, entienda, no es que yo crea que el don de liderazgo sea más importante que otros dones. Es simplemente, que la gente con el don de liderazgo está preparada de manera única para mostrar estrategias y estructuras que brindan oportunidades a otras personas para usar sus dones de modo más eficaz. Los lí-

deres ven el panorama completo y comprenden cómo ayudar a otros a encontrar su lugar de servicio dentro de él.

A lo largo de los años he conocido una amplia gama de líderes. Algunos se hallaban en su edad madura, mientras otros eran sorprendentemente jóvenes. Algunos eran educados en el ámbito universitario, mientras muchos otros carecían por completo de entrenamiento formal. Algunos poseían antecedentes seminaristas, mientras otros procedían de plazas de mercado. Sé de una pujante iglesia en Tijuana, México, dirigida por un médico. En Rockford, Illinois, un corredor de bolsa formó un equipo que dio a luz una iglesia. Un dentista en Nueva Jersey hizo lo mismo. El hilo común que conectaba a todos estos líderes era que reconocieron y desarrollaron sus dones de liderazgo, los sometieron a Dios y los usaron tan eficazmente como pudieron. ¿El resultado? Iglesias que prevalecen.

HISTORIA DE LIDERAZGO 101

NO DEBIÓ HABERME SORPRENDIDO que detrás de bastidores de cada ministerio predominante yo descubriera líderes valientes y orientados a servir. A través de la historia, cada vez que Dios estaba listo para comenzar una nueva obra, le daría una palmadita en el hombro a un líder potencial y lo pondría en un puesto de liderazgo. En el Antiguo Testamento escogió líderes como Moisés, David, Nehemías y Ester. En el Nuevo Testamento escogió gente como Pedro y Pablo. En tiempos más recientes, cuando la comunidad de una iglesia desobediente necesitaba ser llamada de nuevo a su verdadero corazón y misión, Dios utilizó líderes como Martín Lutero, Juan Calvino y Juan Wesley como catalizadores iniciales de cambio.

Hace diez años me encontraba sentado en un pequeño restaurante durante mi receso estudiantil de verano, y escribí estas palabras: *La iglesia local es la esperanza del mundo, y su futuro descansa*

primordialmente en las manos de sus líderes. Por primera vez me da cuenta que, desde una perspectiva humana, el resultado del drama redentor que se está escenificando en nuestro planeta se determinará por cuán bien dirijan los líderes de la Iglesia. Muchas iglesias están llenas de personas sinceras, talentosas y piadosas, a quienes les gustaría apalancar sus dones espirituales a fin de impactar al mundo para Cristo. La pregunta es: ¿Tomarán seriamente sus dones los hombres y las mujeres a quienes se han encomendado dones de liderazgo, los desarrollarán por completo, y los desplegarán valientemente, de manera que los creyentes dotados y dispuestos que haya en sus iglesias puedan trabajar juntos para influir en el mundo?

Romanos 12:8 dice que quienes tengamos el don de liderazgo más bien prestemos atención y tomemos nota, para dirigir «con esmero». ¿Por qué? Porque la Iglesia, la Novia de Cristo, de la cual depende el destino eterno del mundo, florecerá o fracasará en gran manera según cómo dirijamos. Si usted es líder, por favor, lea nuevamente esa oración y deje que impregne su conciencia. También comprenda, por favor, que no estoy escribiendo acerca de liderazgo simplemente para resaltar este don particular. Mi mayor preocupación no es el liderazgo. Para mí lo esencial es la iglesia de Hechos 2. No obstante, estoy absolutamente convencido de que la Iglesia nunca alcanzará su total potencial redentor, hasta que hombres y mujeres con el don de liderazgo salgan adelante y dirijan.

Quienes están dotados sobrenaturalmente para dirigir deben rendirse por entero a Dios. Deben proyectar visiones poderosas, bíblicas, que honren a Dios. Deben construir equipos eficaces, afectuosos y claramente enfocados. Deben inspirar a los seguidores de Cristo a dar absolutamente lo mejor de sí para Dios. Además deben insistir con determinación de sabueso en que:

*se predique el evangelio,
se rescate a los perdidos,
se discipule a los creyentes,
se sirva a los pobres,
la comunidad acoja a los solitarios,
y que Dios obtenga el crédito por todo esto.*

Las Escrituras nos dicen exactamente lo que sucederá si los líderes hacen aquello para lo que Dios los ha llamado y dotado. Las fuerzas de la oscuridad retrocederán. El maligno, quien ha hecho lo que ha querido en el mundo por mucho tiempo, será forzado a devolver terreno. Y la Iglesia cumplirá el propósito redentor para el cual Cristo la llamó.

No sé en cuanto a usted, pero cuando pienso en el mundo en que vivo —un mundo donde la maldad se manifiesta en formas que desafían la imaginación, donde niños pequeños en los aeropuertos golpean los rostros de otros niños, y donde hombres dementes infunden terror en inocentes— no puedo más que comprometerme con aun mayor fervor a la hermosa, poderosa y vital Iglesia de Jesucristo. ¿Dónde más quisiera emplear los dones de liderazgo que Dios compasivamente me ha dado? ¡La iglesia es la esperanza del mundo!

El arma más poderosa de un líder

El poder de la visión

USTED NO TIENE QUE SER UN CÍNICO PARA SENTIRSE UN POCO escéptico cuando alguien comienza a hablar sobre cambiar al mundo. Aun cuando usted esté de acuerdo con que al mundo le llegó la hora de una gran reconstrucción, probablemente considere que son mínimas las posibilidades de que tal cambio suceda. Sin embargo, cuando Dios alimenta un sueño, e inspira a un líder... bien, ¿quién sabe lo que puede pasar?

Por ejemplo, en 1774 un líder llamado John Adams declaró audazmente su visión de una nueva nación, una unión de trece estados independientes del Parlamento y del rey de Inglaterra. En contra de grandes obstáculos, sus palabras se volvieron verdad. Dos años después de su proclamación profética nacieron los Estados Unidos de América.

En 1789, William Wilberforce, de pie ante el Parlamento británico, clamó elocuentemente por el día en que hombres, mujeres y niños nunca más fueran comprados o vendidos como animales de granja. Su proyecto de ley fue derrotado cada año durante los siguientes dieciocho años, pero él continuó su campaña incansable contra la esclavitud. Finalmente, en 1833, cua-

tro días antes de su muerte, el Parlamento aprobó una ley que abolía completamente la esclavitud.

A finales del siglo diecinueve, dos hermanos, Wilbur y Orville Wright, anunciaron que había llegado «la era de la máquina voladora». Siguieron diez años de experimentos decepcionantes. Pero el 17 de diciembre de 1903, los hermanos Wright hicieron historia cuando su pequeño biplano se despegó de la playa arenosa en Kitty Hawk, Carolina del Norte. Había nacido la era del viaje aéreo.

A principios del siglo veinte, un industrial dinámico llamado Henry Ford se paró frente a su grupo de empleados y prometió hacer posible que la familia estadounidense promedio accediera al transporte automotor. La nación se rió en voz alta. Sin embargo, unos quince años más tarde, millones de automóviles Modelo T de Ford habían sido comprados y vendidos a un costo de solo \$290 cada uno.

En la década de los cuarenta, un joven evangelista llamado Billy Graham tuvo un sueño radical. Él y unos cuantos compañeros de la universidad imaginaron estadios repletos, donde la gente alejada de Dios pudiera oír la proclamación del evangelio. Hasta el presente año, 210 millones de personas han oído predicar en vivo a Billy Graham, mientras que más de mil millones han escuchado al Dr. Graham presentar el evangelio por televisión y radio.

Por supuesto, ¿quién puede olvidar 1963? El Dr. Martin Luther King, hijo, se puso en pie en los escalones del monumento a la memoria de Lincoln en Washington, D.C., y pintó un cuadro de un mundo sin prejuicio, odio o racismo. «Tengo un sueño de que mis cuatro hijos un día vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su carácter». Aun cuando el Dr. King fue cruelmente asesinado, su sueño continuó vivo. Casi cuarenta años después su pasión guía a nuestra nación mientras caen las barreras racia-

les. (Aunque no tan rápidamente como muchos de nosotros quisiéramos.)

Diez años después, y más cerca de su realidad, el Dr. Gilbert Bilezekian, de pie frente a un salón de clases en una universidad, soñó con levantar una iglesia prevaeciente. «Hubo una vez una iglesia»... Veintisiete años más tarde, muchos de los iniciadores de la Iglesia Comunitaria Willow Creek lloramos como bebés cuando recordamos el poder de las palabras del Dr. Bilezekian. No exagero al decir que todo lo que vemos hoy día en Willow Creek, y en miles de iglesias de la Asociación Willow Creek (AWC) en todo el mundo, fue inspirado por sus palabras apasionadas.

Recorra una lista como esta, y hasta un escéptico debe ver que los líderes inspirados pueden en realidad cambiar sus mundos. Así que no se moleste en cuestionar la posibilidad de un cambio mundial. En vez de eso, haga una pregunta mucho más pertinente: «¿Qué tenían todos esos líderes en común?»

EL ARMA MÁS PODEROSA PARA EL CAMBIO MUNDIAL: VISIÓN

LO QUE ESOS LÍDERES TUVIERON en común fue una visión convincente. Está en el verdadero centro del liderazgo. Saque la visión de un líder, y le corta el corazón. La visión es el combustible que hace avanzar a los líderes. Es la energía que crea acción. Es el fuego que enciende la pasión de los seguidores. Es el llamado claro que mantiene el esfuerzo enfocado año tras año y década tras década, mientras las personas ofrecen su servicio continuo y sacrificado a Dios.

Proverbios 29:18 dice: «Donde no hay visión, el pueblo se extravía». No puede enfocarse, no puede alcanzar su meta, no puede seguir su sueño. Una traducción más antigua dice: «Sin visión, el pueblo perece». Lo he visto con mis propios ojos: la gente sin visión pierde la vitalidad que los hace sentir vivos.

No estoy diciendo que lo único que las iglesias necesitan es liderazgo visionario. Cuando una iglesia local está desanimada o desmoralizada, se vuelve a sus pastores, sus artistas, y su gente con el don de la misericordia, en busca de una ola fresca de ánimo. Cuando la iglesia necesita organización y orden, se vuelve a sus talentosos administradores y dice: «Haz algo con este caos». Cuando necesita edificación se vuelve a la gente con el don de enseñanza.

Sin embargo, cuando una iglesia necesita una visión descomunal que honre a Dios y que haga avanzar el reino, se vuelve hacia sus líderes. Esto se debe a que Dios pone en el arsenal del líder la potente arma ofensiva llamada visión. El propósito de este capítulo es desenredar las complejidades de la visión, para que los líderes aprendamos a desatar su poder en nuestras iglesias. Aquí es donde empieza el cambio del mundo.

CÓMO RECIBE UN LÍDER LA VISIÓN

PRIMERO, DEFINAMOS QUÉ ES VISIÓN. Así como usted, yo he escuchado docenas de definiciones. Pero esta es mi mejor definición: *Visión es una imagen del futuro, que produce pasión.*

Para Henry Ford la visión era la imagen de un futuro en el cual un Modelo T estaba estacionado en el garaje de cada carnicero, panadero y fabricante de velas. Para el Dr. Martin Luther King, hijo, era la imagen de un futuro donde dos niños, uno negro y otro blanco, se sentarían uno frente al otro en un subibaja, cada uno ajeno al color de la piel del otro. El Dr. Billy Graham imaginó que miles de personas desobedientes pasaban al frente para confiar en Cristo, mientras el coro cantaría: «Tal Como Soy».

Para cada una de estas personas, su imagen del futuro hizo que sus corazones latieran más rápido y que sus mentes corrieran. ¿Qué imagen hace sentir eso en usted?

¿Es la imagen de niños hambrientos que reciben alimento y protección en un ambiente seguro? ¿Es la imagen de desamparados que encuentran abrigo, o de mujeres maltratadas que encuentran un lugar seguro? ¿Es la imagen de iglesias agonizantes que experimentan avivamiento? ¿Gente confundida que llega a la fe? ¿Laicos que encuentran oportunidades de ministerios importantes? ¿Trae un nudo a su garganta el pensamiento de que personas solitarias encuentren una comunidad en los grupos pequeños, o que artistas finalmente usen sus dones dados por Dios en el ministerio de la iglesia? Creo que hay tantas imágenes productoras de pasión como líderes.

¡NACÍ PARA ESTO!

CUANDO DIOS FINALMENTE DA claridad de visión a la vida de un líder, todo cambia. El dominó comienza a caer. He aquí la progresión típica:

Primero, un líder *ve* la visión, ve esa imagen del futuro, transformadora de vida, la cual hace que su pulso se acelere. Ver la visión puede ser el resultado de leer la Biblia o de escuchar una emocionante historia de la transformación de una vida. Podría resultar de enfrentar una necesidad que aprieta el corazón de alguien. Podría incluso llegar de una instrucción directa de Dios. Sin embargo, lo más probable es que se vea la visión a través de presenciar o experimentar una obra de Dios que otra persona ya está haciendo. Ver esta forma de ministerio o servicio enciende una respuesta interna, a la cual simplemente no se le puede hacer caso omiso.

El líder dice sin dudar: «Creo que puedo dedicar mi vida a esto. ¡Pienso que quizás nací para esta visión!» Algunas veces viene una aparición, toda de una vez —¡Zas!— está allí. Otras veces se enfoca pieza por pieza durante un largo período, como un rompecabezas confuso, que al fin tiene sentido. Pero en algún momento el líder ve con claridad la visión que Dios quiere que él o ella vea.

Entonces, casi inmediatamente, viene el *sentimiento* de la visión. Recuerde la definición que dimos: *Visión es una imagen del futuro que produce pasión*. ¿Qué hace que una visión sea tan poderosa? No es simplemente la imagen del futuro. Es la energía y la pasión que evoca en la profundidad del corazón de alguien. Este nivel de energía o pasión se debe experimentar para entenderla por completo.

Hace casi treinta años, mientras el Dr. B estaba proyectando su visión de la vida en una comunidad que funcionaba bíblicamente, yo experimentaba una intensidad de emoción que no había sentido nunca antes en mi vida. Algunas veces sentí ganas de vitorear alocadamente y, otras veces, sentí ganas de sollozar. En ocasiones quise levantarme frente a mis compañeros de clase y gritar: «¡Oigan todos, eso es! ¿No lo ven? ¿No pueden sentirlo? La iglesia local es la esperanza del mundo. Es la agencia redentora ordenada por Dios, sobre la cual descansa el destino del mundo entero. Así que, cancelen sus planes de carrera universitaria. Hagan algo importante con su única vida. ¡Sacrifiquen su vida por Cristo y su iglesia!» Pasaron décadas, pero los sentimientos detrás de esas palabras son hoy día tan reales para mí como lo fueron en ese salón de clases.

Aun hoy, si usted conectara un monitor de corazón a mi pecho, cuando alguien está hablando de la belleza, el poder o el potencial de la iglesia, sonaría el *bip*, se encendería la luz, humearía y emitiría señales: *peligro, peligro, peligro*. Después de todos estos años la pasión no se ha desvanecido. Por el contrario, está creciendo en intensidad. He aprendido de primera mano que las visiones dadas por Dios llevan un poderoso golpe y producen un impacto duradero.

SIMPLEMENTE ACÉPTENME EN LA IGLESIA LOCAL

HACE POCO, UN PASTOR DE la Asociación Willow Creek en Canadá me invitó a hablar en el décimo aniversario de su iglesia.

Me sentí honrado y acepté la invitación. En la noche del evento, poco antes de que llegara mi turno de hablar, una mujer subió a la plataforma para contar su historia. Dijo que había pasado la mayor parte de sus años apartada de Dios. El recorrido de su vida había estado marcado por desilusión, inmoralidad y quebrantamiento. Dijo entonces: «Sin embargo, alguien me invitó a esta iglesia y aquí me sentí aceptada, así que seguí viniendo. Los cultos eran tan creativos y los sermones tan apropiados, que no podía hacer otra cosa que escuchar. Entonces escuché el evangelio y supe que era amada a pesar de mi desobediencia y mi pecado». Luego nos narró su experiencia de salvación, su crecimiento espiritual, su participación en un pequeño grupo, y el descubrimiento y desarrollo de su don espiritual.

Cuando la mujer se sentó, yo estaba trastornado. Su experiencia de transformación radical de vida era un reflejo perfecto de la imagen aceleradora del pulso, que había llevado en mi corazón por muchos años.

Seguí inmediatamente a la dama después de la reunión. Mis ojos estaban más que empañados mientras le agradecía por sus palabras. Mi corazón exclamaba: *Usted personifica aquello de lo que se trata mi vida. Habría dado todo lo que soy y todo lo que tengo por escuchar una historia como la suya.*

Varias semanas después recibí una llamada de una congregación que soñaba con comprar un terreno. Habían escogido la parcela; lo único que necesitaban era el dinero para pagarla. Inspirado por su visión y entusiasmo, acepté hablar en su cena para recaudar fondos. Durante la primera parte de su programa, miembros de la iglesia tomaron el micrófono y hablaron acerca de lo que la iglesia significaba para ellos. Más tarde, la congregación se unió en cánticos y oración, alabando a Dios y pidiendo su bendición y dirección para seguir adelante con su proyecto de construcción.

Mientras escuchaba, recordé las primeras aventuras en Willow cuando soñábamos con comprar un terreno y construir

nuestro primer edificio. Cuando llegó mi turno de hablar sentí que el Espíritu Santo me decía que «olvidara mi escrito»; así que deseché mis notas y pasé los próximos veinte minutos simplemente retando a la gente. «Sacrifiquen su vida en esto —les imploré—. Den todo el dinero que puedan dar. Sirvan todo lo que puedan. Oren cuanto puedan. Den lo que puedan dar, porque por toda la eternidad ustedes mirarán hacia atrás por encima del hombro y estarán contentos de haberlo hecho».

Cuando terminé mi ruego apasionado y regresé a mi asiento, la esposa del pastor, quien estaba sentada a mi lado en la mesa, golpeó suavemente mi hombro como si dijera, «¿Está usted bien? ¿Necesita algo? ¿Llamamos al 911?»

No sé como explicar la profundidad del sentimiento que se agitó en mí por la maravilla en acción de las iglesias de Hechos 2. No puedo contar las veces que he caído de rodillas después de un evento del ministerio en Willow o cualquier otra parte, y he dicho a Dios: «Ninguna otra cosa me pone así. Claramente, nací para esto».

¿Puede usted ver cómo la visión y la pasión están inseparablemente unidas en la vida de un líder? Cuando Dios le dé una visión, usted lo sabrá. La verá con claridad y la sentirá profundamente.

LA PASIÓN DE UN LÍDER ES CONTAGIOSA

LOS LÍDERES NO SON los únicos vigorizados por la pasión de su visión. Los seguidores crecen en ella. Siempre que escucho a un líder que comunica una visión apasionada, sentida con el corazón, que honra a Dios, me infunde vigor, quiéralo o no. Hace poco, al concluir una conferencia de artes en Willow Creek, Nancy Beach, nuestra directora de programación creativa, presentó su visión a la audiencia de artistas allí reunidos. Los instó apasionadamente a usar sus dones y a desarrollar sus técnicas para extender la causa del reino de Dios. «Láncense ustedes con sus talentos artísticos a la iglesia local —dijo—. No se queden con algo».

Como no pude asistir a esa sesión, observé el vídeo en mi estudio una semana después. La claridad de la visión de Nancy, y la profundidad de su pasión, ¡me provocaron deseos de inscribirme! Debí contener mis deseos de ir a casa, correr al ático, y sacar mi guitarra de doce cuerdas. Afortunadamente, prevaleció el buen juicio (ninguna iglesia se beneficiaría de mi contribución musical). Pero tal es el poder de la visión y la pasión.

Los líderes nunca deben disculparse por la fuerza del sentimiento que acompaña a sus visiones dadas por Dios. Él diseñó a los líderes para experimentar profundamente sus anhelos, deseos e impulsos, y para expresarlos a plenitud. Cuando lo hacen, vigorizan a otros.

ASUMIR LA RESPONSABILIDAD

ASI QUE, LOS LÍDERES SON LOS PRIMEROS en ver la visión. Luego la sienten tan profundamente que inspiran a otros. El siguiente paso en la progresión es que los líderes asuman la responsabilidad por la visión. Ellos deben poseerla.

En Hechos 20:24, el apóstol Pablo dice: «Considero que mi vida carece de valor para mí mismo, con tal de que termine mi carrera y lleve a cabo el servicio que me ha encomendado el Señor Jesús». ¿Qué está diciendo Pablo? Pienso que dice: «Desde el momento en que recibí la visión de Dios, cumplirla se convirtió en la prioridad urgente de mi vida. Cualquier agenda personal que tuviera ha dado paso a las órdenes de marcha que he recibido de Dios». Pablo llevó esa visión tan lejos como cualquier líder puede hacerlo: hasta la muerte. Cuando Dios les pide a los líderes que subordinen sus propias agendas personales para cumplir las visiones que él les ha dado, sabe que si lo hacen, nunca se arrepentirán. Sin embargo, algunas de las visiones más emocionantes que Dios ha ofrecido a la humanidad han languidecido, se han marchitado y han muerto. ¿Por qué? Porque algún líder en alguna parte la vio y la sintió, pero no tuvo el valor

de poseerla o de actuar en consecuencia. Él o ella fracasaron en seguirla, así que la visión nunca se convirtió en realidad.

Solo puedo imaginar lo que esto hace al corazón de Dios. Las visiones no tienen precio. Son santas encomiendas de Dios que se deben tomar en serio. Desperdiciar una visión es un pecado inimaginable.

Piense lo que sería nuestro mundo si Billy Graham hubiera dicho: «No gracias, Dios. La visión parece demasiado costosa. Me gustaría una tarea más fácil».

Imagine el cambio de vida que nunca habría ocurrido si Chuck Colson, quien comenzó la Fraternidad de las Prisiones, hubiera dicho: «¿Por qué debo desperdiciar mi tiempo en un montón de inadaptados sociales y criminales comunes que no tienen nada que ofrecerme? Prefiero los privilegios de la práctica privada de la abogacía».

Considere lo que se habría perdido si Bob Pearce, el fundador de Visión Mundial, hubiera dicho: «Dejemos que los niños hambrientos se mueran de hambre. De todas formas, ¿qué puede hacer un solo hombre?»

Más cerca de mi realidad, me estremezco al pensar lo que hubiera sido mi vida si el Dr. B hubiera hecho caso omiso a su visión dada por Dios de transformar las mentes y los corazones de los estudiantes universitarios, desafiándolos a levantar iglesias locales.

Por favor, no se pierda esto. Si Dios le ha dado una visión del reino, si usted la ve claramente y la siente con profundidad, mejor es que asuma la responsabilidad. Dedíquele su vida. Por eso Dios lo hizo un líder. Ese es su llamado único y especial. Algún día se nos pedirá cuenta de ella.

MAXIMIZAR LA RECEPTIVIDAD DE UN LÍDER

A MENUDO HABLO ANTE líderes que están frustrados por su incapacidad de tener claridad acerca de su visión dada por Dios.

Al comparar sus historias con las de líderes que han recibido visiones claras de Dios, he descubierto una cantidad de «condiciones de corazón», que parecen maximizar nuestra habilidad para escuchar y recibir una visión de Dios. Así que, ahora cuando hablo a un líder dudoso o que no tiene clara su visión, le hago las siguientes preguntas:

¿Se ha rendido usted completamente a Dios?

¿Le ha pedido al Señor que le revele la visión para su vida, o está pidiéndole que bendiga un plan que ya puso en marcha? Debemos ir a Dios con manos vacías y un corazón abierto, y preguntarle: ¿Cuál es tu visión para mi vida?

- ¿Ha ayunado?
- ¿Ha orado?
- ¿Ha estado quieto y esperado en Dios en soledad?
- ¿Ha limpiado usted su vida de patrones pecaminosos?
- ¿Ha eliminado las distracciones y el ruido ambiental que le impide escuchar lo que Dios intenta decirle?
- ¿Ha leído ávidamente? ¿Ha viajado bastante? ¿Ha visitado una variedad de ministerios alrededor del mundo? ¿Se ha expuesto al caleidoscopio de visiones que Dios ha dado a otras personas, de manera que usted pueda inspirarse por la variedad de opciones? Si no, vaya allá. ¡Vea lo que Dios está haciendo!

Recibir una visión de Dios es algo tan profundamente espiritual como práctico. Involucra el trabajo interno y tranquilo de preparar su corazón; y también el trabajo externo y vigoroso de explorar y experimentar. Los líderes deben comprometerse con ambos esfuerzos, confiando en que su disciplina espiritual y su duro trabajo serán recompensados con una visión que los apasionará y que inspirará a otros.

COMUNIQUE LA VISIÓN ENCARNÁNDOLA

DESPUÉS QUE UN LÍDER recibe y posee una visión, el siguiente reto es comunicarla a otros. ¿Qué buena puede ser una visión a menos que un líder logre ayudar a otros a obtenerla? Pero, ¿cómo? ¿Cuál es la mejor forma de que un líder la comunique?

Encarnándola. Personificándola. Viviéndola.

El expresidente Jimmy Carter hizo todo esto tan bien, como cualquier líder que yo haya visto. Después de su período como presidente de los Estados Unidos, quiso desesperadamente que los estadounidenses captaran la visión de dar vivienda de calidad a personas de bajos recursos. En lugar de dedicarse únicamente a dictar conferencias, él y su esposa Rosalyn compraron martillos, y comenzaron a martillar clavos para la organización Hábitat para la Humanidad.

Después de meses de encarnar la visión, durante los cuales la nación entera lo vio en los noticieros vespertinos meciendo un martillo, *entonces* comenzó a hablar acerca de ello. Y la gente escuchó. ¿Cómo no iban a escuchar a un hombre que tenía callos en las manos por estar viviendo la imagen que Dios había pintado en su mente?

Al personificar su visión, Jimmy Carter también estaba dejando bien en claro que, aun cuando nadie más se le uniera, él convertiría en realidad su visión. Todos nosotros comunicamos nuestra visión más poderosamente cuando miramos a nuestros amigos, familiares y otros seguidores potenciales, y les decimos: «Vivo para el cumplimiento de esta visión. Me encantaría que me ayudaras. Pero si no es así, haré lo que Dios me ha llamado a hacer. De una forma u otra, voy a hacer que esta visión se cumpla». Es probable que por eso me guste el himno «He Decidido Seguir a Cristo». La segunda estrofa dice: «Y por su gracia no vuelvo atrás». Cuando canto esas letras, lo hago con enorme intensidad, las expreso con toda la intención desde lo profundo de mi ser.

Desde el principio de Willow, en sus veintisiete años, han venido y se han ido miembros del personal; han venido y se han ido miembros de la directiva; han venido y se han ido ancianos; han venido y se han ido líderes laicos claves y donantes. La mayoría se ha ido a causa de las tristes pero inevitables transiciones dictadas por una sociedad variable. Otras partidas fueron dolorosas y me traspasaron hasta la médula. Pero, de cualquier manera, estas salidas me han llevado a algunos de los momentos más solitarios de mi vida. ¿Por qué? Porque perder gente magnífica, que compartía mi visión, fue siempre frustrante y desalentador... y algunas veces sencillamente aterrador. *¿Cómo podré continuar con la visión sin esta persona?*, me preguntaba.

Sin embargo, nunca más me volví a hacer esa pregunta. Después de muchos análisis profundos hasta altas horas de la noche, he recibido total claridad en este tema: Por la gracia de Dios me propongo completamente perseguir la visión que Dios me ha encomendado, no importa qué, no importa quién venga y quién se vaya. No dejaré que las opiniones de otros afecten mi propio compromiso con el llamado de Dios para mi vida. Ya sea que Willow establezca récords y yo disfrute de un respaldo entusiasta, o que trastabille y tropiece, y yo termine solo, aun así iré tras la visión. «La seguiré, aun cuando nadie me acompañe». Estoy llamado a esta visión. Debo encarnarla. *Debo*. Es algo privado entre Dios y yo.

Cada iglesia, cada equipo y cada organización demanda y merece un «personificador de la visión»: alguien cuyos valores y compromisos de vida la personifiquen. Córteles y ellos sangrarán visión. La Madre Teresa hizo esto por su orden de monjas. Vivió en barrios bajos y meció en sus brazos a moribundos, hasta su propia muerte. Si alguien quería saber de qué trataba su visión, solo debía observarla por un día.

Su gente necesita que usted tenga esta clase de liderazgo. El personal de Willow la necesita de mí. Ellos deben verme encarnando la visión, y viviéndola cada día.

COMUNICAR LA VISIÓN UNO A UNO

LA SEGUNDA FORMA DE comunicar una visión (en orden de importancia) es proyectarla uno a uno. Jesús usó a menudo este enfoque. Al invitar a sus discípulos a unirse a su visión del reino, les hablaba uno a uno; luego los miraba directamente a los ojos y les preguntaba: «¿Dejarás todo y te unirás a mí?»

Cuando alguien que ha encarnado una visión se para en un estacionamiento, o mira desde el otro lado de la mesa en un restaurante, o se sienta en la puerta trasera de una camioneta y proyecta una visión a alguien más, individualmente, prepárese. Hay un tremendo poder en eso. Los líderes más eficientes que he conocido tienen un control en esto. Revise sus horarios y verá muchas interacciones privadas programadas para horas de desayuno, almuerzo o cena. En tales reuniones, líderes experimentados explican su visión de manera cuidadosa, apasionada y personal, y con valentía les piden a otros que se les unan.

Se requiere valentía. No es fácil hacer lo que yo llamo la «gran petición». Cada líder conoce el dolor de tener amigos o colegas respetables que menosprecian su sueño o cuestionan la validez de su visión. Eso sucede ocasionalmente aun a los mejores líderes y, cada vez que ocurre, lo sienten como un rechazo. Sin embargo, de todos modos los líderes deben pedir: «Alfredo, ¿nos podrías ayudar? Sandra, ¿podríamos aprovechar tu experiencia? Francisco, necesitamos una pieza de equipo que podrías conseguirnos. Dan, nos gustaría que te unieras a nuestra directiva. María, necesito llenar una vacante en el personal principal y creo que tú podrías desempeñarla».

Algunas veces nuestra «gran petición» requiere que una persona cambie un cargo lucrativo en el mundo mercantil por un papel ministerial de menores ingresos, que se mude de una ciudad que ama a otra, o que acepte el reto de extender sus dones más allá de lo que cree posible. Los líderes deben conocer el sacrificio que esto conlleva. «Sé que no es insignificante lo que estoy pidiendo. ¿Ora-

rás por esto? Yo también lo haré». De ahí en adelante la decisión está en las manos de Dios, y el líder debe estar dispuesto a confiar en que el Señor tendrá la última palabra. Pero no debemos permitir que el temor al rechazo de alguien nos impida hacer la petición.

COMUNICAR LA VISIÓN HACIÉNDOLA PÚBLICA

EL ÚLTIMO PASO PARA comunicar una visión es proyectarla públicamente, hablarle a toda la iglesia, a todo el departamento, o a todo el equipo. Este es un reto sobrecogedor, porque obliga a los líderes a formular con precisión sus pasiones. También puede destrozarse los nervios, porque cada líder sabe que las palabras que desea expresar muy bien se pueden recibir de modo negativo. Aunque de por sí es duro lidiar con la oposición en situaciones individuales, es mucho más difícil cuando está involucrado un grupo y existe la posibilidad muy real de causar división.

Por esto algunos líderes se asustan y prefieren no tomar ese riesgo. No hablan de la visión. No pintan el apasionante panorama. Permanecen intencionalmente fuera del camino riesgoso y consienten el *statu quo*, todo para evitar un posible sufrimiento. Cuán trágico (y cobarde, podría añadir). Todos pierden cuando la visión de una iglesia es confusa. Todo el mundo paga por la falta de valentía del líder.

LA IMPORTANCIA DE LO QUE PASA DETRÁS DE BASTIDORES

PERMÍTAME SUGERIR UNA FORMA de reforzar el valor de un líder y también de llegar a un consenso antes de hacer pública la visión. Primero, el líder reúne a todo aquel que forme parte del equipo de liderazgo con más antigüedad en la iglesia: miembros importantes del personal, líderes laicos, ancianos, diáconos, etc. Entonces le dice a este grupo: «Nuestra congregación necesita claridad en la visión que Dios nos ha dado. Deben saber lo que somos y hacia dónde nos dirigimos. Por tanto, nos reuniremos los próximos ocho sábados por

la mañana y resolveremos juntos, bajo la dirección del Espíritu Santo, hacia dónde quiere Dios que guiemos esta iglesia.

»Comenzaremos estudiando Hechos 2 y pidiéndole a Dios que nos dé imágenes, ideas y palabras que capten su visión para esta iglesia. Luego, cuando la presentemos públicamente, tendremos un solo corazón y una sola mente, y esperemos que el resto de la congregación la acepte. Si algunos no están de acuerdo, podemos hablar con ellos personalmente, y darles tiempo para procesar los cambios potenciales. Si después de eso deciden no unirse a nosotros, confiamos en que habrá otras iglesias donde puedan sentirse a gusto. No obstante, obtengamos el consenso del liderazgo para presentar la visión lo más clara y más fuerte posible».

He visto cientos de iglesias alrededor del mundo que pasan por este proceso. Aunque esto requiere una mayor inversión de tiempo y energía, y las cosas pueden ponerse un poco mal en el camino, el pago es inmenso. Inevitablemente vendrá el día en que el núcleo del liderazgo total estará unido y claro acerca de la visión. Es entonces cuando el líder principal puede comunicar la visión a la congregación entera con pasión y poder. Si Dios ha guiado de veras el proceso, la visión inspirará a la iglesia. La gente dirá: «Finalmente no estamos solo dando vueltas alrededor de la pista. Tenemos un curso, un propósito y somos libres de movernos juntos hacia un futuro que honre a Dios».

RECUERDE QUE «QUIÉN» Y «CUÁNDO» IMPORTAN

PASO A OFRECERLE UNOS CUANTOS consejos más sobre como comunicar la visión públicamente. El «quién» importa. Con esto quiero decir que es muy importante escoger la persona indicada para transmitir el mensaje. En Willow Creek estamos totalmente comprometidos tanto al liderazgo de equipo como a la enseñanza de equipo. Pero cuando se trata de quién se parará delante de la congregación de Willow Creek en la Noche de Vi-

sión, para expresar quiénes somos y hacia dónde vamos, no echamos suertes. Creemos que ese trabajo es responsabilidad del líder principal reconocido; este es el responsable de supervisar el equipo, la congregación o la organización.

En Willow, ese sería yo. Muchas veces he sugerido a los ancianos y al equipo administrativo que dejemos que alguien más maneje esa responsabilidad, pero ni siquiera me dejan terminar mi perorata. «Ese es tu trabajo, Bill —me recuerdan rápidamente—. Eres quien ha encarnado la visión desde el principio. Eres aquel cuya pasión necesitamos ver, escuchar y experimentar una y otra vez. La congregación necesita saber que continuas comprometido con este sueño y que aún estás dispuesto a entregar tu tiempo y tu energía para que se haga realidad». El «quién» importa. Las iglesias deben pensarlo con detenimiento y hacerlo bien.

El «cuándo» también importa. En mi experiencia, hay momentos de inicio, momentos a mitad del camino, y momentos finales en la temporada ministerial que casi exigen una charla acerca de la visión. En los Estados Unidos, y particularmente en la región central, nuestra temporada ministerial tiende a ser desde septiembre hasta Navidad. Hay un breve receso de navideño, cuando la gente se enfoca en la familia, los viajes y los acontecimientos festivos, pero luego se enciende típicamente de nuevo entre enero y junio. Los meses de julio y agosto, básicamente de vacaciones para los estadounidenses, obligan a un tiempo natural de calma en el impulso ministerial.

Por consiguiente, con estas temporadas en mente, comienzo el nuevo año ministerial con una charla sobre visión a principios de septiembre. En enero doy otra charla sobre la visión, llamada *El Alma de Willow Creek*. Lo hice en nuestras reuniones de fin de semana, porque quise que todo el mundo, incluyendo los buscadores, supieran quiénes somos y hacia dónde nos está guiando Dios. Quería darles un panorama del alma de Willow.

A la gente le encantó.

Dos semanas más tarde, en nuestras reuniones de Comunidad Nueva a mitad de la semana, tuvimos nuestra Noche de Visión formal donde proyecté nuevamente la visión con mayor detalle. Cuando se me pregunta con qué periodicidad se debe hablar en público de la visión en una organización o en una iglesia, generalmente les recuerdo a los líderes que esta se *escapa*. La mayoría de los líderes cree que si llenan una vez a la gente con la visión, se mantendrán llenos para siempre. Pero eso no es verdad. La visión se escapa, aun de nuestra mejor gente. Las demandas del diario vivir, gradualmente, ocasionan que sus mentes se hagan susceptibles, el compromiso disminuya y sus corazones se enfríen.

Los líderes eficaces siempre están observando cualquier escape de la visión. Están listos a proyectarla de nuevo cuando sea necesario. Sinceramente, la mayoría de líderes no proyectan la visión lo suficiente. Culpan a los seguidores de fallar al compromiso, sin darse cuenta que ellos han fallado en su rol de proyectar la visión.

LAS PERSONAS DEBEN CONOCER EL ASPECTO PRINCIPAL

UN CONSEJO MÁS ACERCA DE publicar la visión: Manténgala sencilla. Lo que estoy diciendo aquí puede ser un poco controversial, pero lo he meditado mucho. En estos días se ha escrito tanto sobre las distinciones técnicas entre visión, misión y propósito, que algunos líderes se sienten forzados a exponer declaraciones separadas para cada tema. Por años nosotros también intentamos hacer estas distinciones. Pero al final creo que produjo más confusión que claridad en nuestra congregación. La gente decía: «¿Cuál es nuestra visión? Ah, yo pensaba que ese era nuestro propósito. No, esa era nuestra misión. ¡Me rindo!»

Para evitar ese tipo de desorden, los líderes deben recordar esta simple regla: *Cuando un líder proyecta públicamente la visión, su meta es ayudar a la gente a saber, entender y recordar el «aspecto principal».*

Llámelo visión, propósito, misión o lo que sea. Pero, la gente podrá salir mejor de allí diciendo: «Conozco el aspecto principal».

En Willow Creek lo primordial siempre ha sido «hacer que los inconversos se conviertan en devotos seguidores de Cristo». No deseo que nadie en Willow se ponga quisquilloso a este respecto.

Peter Drucker dice que debe caber en el frente de una camiseta. Eso quiere decir que mejor es que sea precisa, fácil de memorizar, del tipo de declaración que el laico promedio pueda recitar de nuevo sin mucho problema. Si es del largo de un párrafo, probablemente no es fácil repetirlo. Debe ser sucinta y memorable. Por eso nos hemos quedado con las diez palabras con que empezamos hace veintisiete años: *Hacer que los inconversos se conviertan en devotos seguidores de Cristo.*

LA VISIÓN AUMENTA LA ENERGÍA Y LLEVA A LA GENTE A LA ACCIÓN

PARECE MUCHO TRABAJO, ¿no es así? ¿Es como la preparación de una ofensiva de guerra? Quizás usted esté leyendo esto y se pregunte si, después de todo el esfuerzo, ¿cambiará algo en realidad? Esta es una pregunta justa. «¿Qué mejorará si tengo claridad respecto de nuestra visión y la comunico convincentemente a los míos?»

Lo expresaré de esta manera. La mayoría de las iglesias están repletas de personas maravillosas, de buen corazón (seguramente mejores que algunos de nosotros los líderes). No obstante, la vida tiene una manera de extraer el brío de ellos. Profesiones, hijos, responsabilidades y presiones financieras se combinan para sobrecargarlos física y emocionalmente. A la larga empiezan a sentir la vida como una carga difícil de llevar. Lo último que desean hacer es añadir el servicio en la iglesia a su lista de obligaciones. Pero una visión que inyecte energía y honre a Dios puede cambiar todo eso. He visto suceder esto muchas veces en Willow. Ocurrió otra vez hace poco tiempo.

Conocí a un individuo de veintitantos años que me dijo cuán aburrida se había vuelto su vida. Había estado frecuentan-

do Willow, pero no se había involucrado en ningún área. Entonces escuché a Sue Miller, nuestra directora del ministerio de niños, quien transmitía su visión sobre la ministración a niños. La oyó hablar de cuán noble es servir y amar a los niños, guiarlos a Cristo y luego hacerlos crecer en la fe. Ella retó a la gente a dar sus vidas para nutrir y desarrollar a los niños. La visión que proyectó sobre el valor de los niños inspiró a este joven a la acción. Ahora es un voluntario comprometido en *Promisedland* [Tierra Prometida], nuestro ministerio para niños.

Tropecé con el joven un mes después de nuestro primer encuentro y estaba encendido como un árbol de Navidad. Describió los ocho muchachos en su grupo pequeño de Tierra Prometida. Conocía sus nombres, sus familias y sus historias. Ahora su vida distaba mucho de ser aburrida.

Lo mismo sucedió recientemente cuando me encontré una pareja en el pasillo fuera de mi oficina. Dijeron: «Hemos estado en Willow por años, asistíamos pero no hacíamos mucho más que eso. Entonces escuchamos al director de grupos pequeños cuando transmitía su visión acerca del valor de la comunidad y de lo que significaría invertir nuestras vidas en pastorear un grupo pequeño de personas».

Esta pareja estaba tan animada por esa visión, que pasaron por el entrenamiento para convertirse en líderes de pequeños grupos. Con gran entusiasmo dijeron: «Nuestras vidas ahora giran alrededor de dirigir nuestro pequeño grupo. Es lo más importante y emocionante que hacemos».

Ese es el poder de la visión. Crea una energía que lleva a los demás a la acción. Pone el fósforo al combustible que la mayoría de personas tienen alrededor de sus corazones, anhelando que alguien lo encienda. Los líderes debemos continuar encendiendo ese fósforo, pintando cuadros convincentes del reino. Además, el don de liderazgo es el único que brinda esa chispa de energía a la iglesia. Así que, debemos hacerlo bien.

LA VISIÓN AUMENTA EL SENTIDO DE PERTENENCIA

EL SEGUNDO PAGO POR transmitir eficazmente la visión es el incremento del sentido de pertenencia. Uno de mis temores relacionados con la visión es que algún día nuestros líderes clave (miembros de la directiva, ancianos y líderes laicos) oigan de una próxima Noche de Visión, bostecen y digan: «Ya he estado allí, he escuchado eso».

Sin embargo, la verdad es que siempre que transmito de nuevo la visión a Willow, no solamente la gente nueva responde, la asimila y la hace suya; sino que el núcleo fiel sobre cuyos hombros ha sido llevada Willow por mucho tiempo, inevitablemente reanuda su compromiso con entusiasmo. A menudo los veteranos se abren camino hasta el cuarto de descanso, adonde voy después de los cultos y dicen: «Anótame para otro año. Puedes contar conmigo. Estoy más motivado que nunca antes por lo que estamos haciendo juntos como iglesia. No soporto el pensamiento de perderme alguna parte de la acción». Nuevamente, ver la imagen clara profundiza el sentido de pertenencia.

Después de una reciente charla sobre visión, uno de los fundadores de Willow, un hombre que lo ha visto y oído todo, se acercó a mí y, con su dedo en mi pecho, anunció: «Bill, tendrán que sacarme de aquí en un ataúd». Traducido: «Entregaré el resto de mi vida a la visión de esta iglesia. No iré a ninguna parte. No me desanimaré. Si la batalla se pone dura, no abandonaré. Estoy aquí hasta el final. Puedes contar conmigo». Un compromiso como ese es uno de los resultados de una proyección eficaz de la visión.

LA VISIÓN BRINDA ENFOQUE

UN TERCER BENEFICIO DE transmitir la visión es que brinda enfoque. Una clara expresión de lo que es una iglesia en particular, y de lo que ofrece, implica también una diáfana declaración de

lo que *no es*. En otras palabras, cada visión expresada adopta ciertas actividades esenciales, pero también excluye muchas otras que quitan energía. Estas actividades excluidas pueden ser buenas en sí mismas, pero hacen más mal que bien si no están relacionadas con la visión específica de una iglesia en particular. Nada neutraliza más rápido el potencial redentor de la iglesia que tratar de hacer todo lo que la gente quiere. Es imposible para cualquier iglesia hacerlo todo.

A los líderes de Willow nos han preguntado muchas veces por qué nunca hemos iniciado una escuela cristiana diurna. Nuestra respuesta siempre ha sido la misma desde el principio: no hemos sentido la inspiración de Dios a seguir ese camino. Siendo este el caso, hemos podido enfocarnos con mayor intensidad en la evangelización y el discipulado. Hemos sentido con claridad que uno y otro están más cerca del propósito de la visión de Dios para nosotros.

Una visión clara da una imagen convincente del futuro que nos permite decir: «Conocemos nuestro destino. Nada nos sacará de nuestro camino de aquí hacia allá. No nos distraeremos».

Los líderes que comprenden la importancia de actualizar la visión colectiva de sus iglesias dirán «no», sin disculparse, a toda clase de esfuerzos que rivalicen. ¿Por qué? Para que algún día puedan oír estas palabras: «Fuiste fiel a la visión que te di. No te desviaste. Alcanzaste el destino único que yo tenía en mente para tu iglesia. ¡Bien hecho! ¡Bien hecho!»

LA VISIÓN SUAVIZA LA SUCESIÓN DEL LIDERAZGO

POR CONSIGUIENTE, LOS RESULTADOS de una visión definida son el aumento de energía, de sentido de pertenencia y de enfoque. Sin ser morbosos, mencionaré solo un último resultado de mostrar una visión clara para la iglesia: reduce el trauma de la sucesión del liderazgo.

No seré el pastor principal de Willow Creek por siempre. La tasa de mortalidad humana ronda alrededor de cien por ciento, y dudo que yo sea una excepción en esa estadística. Ni usted tampoco. Así que, ambos necesitamos entender que uno de los grandes dones que los líderes pueden dar a nuestras iglesias es una visión clara que honre a Dios, y que perdure. Algún día los ancianos de Willow Creek comenzarán a buscar el próximo pastor principal. Espero totalmente que se acerquen a los candidatos y les digan: «Aquí está lo que Willow es. He aquí la imagen que produce pasión en Willow. He aquí lo primordial que Dios nos ha encomendado.

»Somos una iglesia con un ardiente compromiso de hacer que los inconversos se conviertan en devotos seguidores de Cristo. Estamos unidos alrededor de esa visión. Ella nos vigoriza. La poseemos. Y tenemos un enfoque tipo láser. Así que, si nuestra visión y la suya están sincronizadas, y Dios lo guía a convertirse en nuestro próximo pastor principal, lo que debe hacer es tomar su lugar, mantener los cohetes encendidos y pasarlo en grande volando con nosotros hacia el futuro».

¿No sería esa una manera maravillosa de pasar la batuta de liderazgo? ¿No estaría bien servida la Novia de Cristo si pudiéramos sostener la visión aun durante las transiciones de liderazgo?

No obstante, ¿qué sucede en la mayoría de las iglesias? Cada cuatro o cinco años hay un cambio de visión de noventa grados cuando viene un nuevo pastor. Miembros antiguos de la iglesia saben muy bien en su interior que «esta también pasará». No es de asombrar que al final se crucen de brazos y digan: «No subiremos a bordo de esta visión. Es muy probable que, antes de que averigüemos de qué se trata, otra la reemplazará. ¿Por qué debemos molestarnos en tomarla en serio?» He visto congregaciones completas comprometerse a no participar, debido a su frustración con pastores de puertas giratorias y visiones cambiantes. No puedo culparlas.

Pero no tiene que ser de este modo. Así como una visión clara crea energía, aumenta el sentido de pertenencia y brinda

enfoque, también puede ayudar a las iglesias a mantener el ímpetu y la eficacia durante el proceso crítico de pasar la batuta de un equipo de liderazgo al siguiente.

UNA COMPENSACIÓN ESCRITA EN LOS ROSTROS

HACE ALGUNOS AÑOS LE pedí a nuestro equipo de vídeo que grabara la parte de nuestro servicio de bautismo donde los nuevos creyentes adultos eran sumergidos en el lago que tenemos en nuestra iglesia. Con una canción escrita por uno de nuestros vocalistas, usada como música de fondo, el equipo creó un *video clip* de tres minutos, que es la celebración más conmovedora que yo haya visto de una vida transformada.

Decidí mostrar el vídeo en la fiesta anual de Navidad que tenemos para nuestros ancianos y la junta directiva. Después de disfrutar una hermosa cena, me puse en pie y dije: «Amigos, quiero darles gracias por servir un año más aquí, quiero que ustedes entiendan cuánto los aprecio y amo. Pensé que el regalo más grande que podía darles esta noche sería una imagen visual de lo primordial acerca de lo que somos. Así que, siéntense y disfruten lo que van a ver en los próximos minutos».

Puesto que ya había visto el vídeo varias veces durante el proceso de edición, estaba libre para observar los rostros de nuestros líderes más antiguos: hombres y mujeres que por muchos años han llevado la pesada carga del ministerio con fidelidad poco común. Quisiera que usted, amigo lector, hubiera podido ver la energía, el gozo, la determinación y el sentido de plenitud en sus rostros. Creo que sus corazones formaban un coro silencioso que cantaba: «¡Sí! Este es nuestro asunto principal. Esto es lo que Dios nos ha llamado a hacer. En esto queremos estar el resto de nuestras vidas».

Cuando terminó el *video clip*, miré los ojos llenos de lágrimas de cada uno y simplemente me senté allí por varios minutos en

un feliz silencio. Me inundó de nuevo la visión de Dios para nuestra iglesia. Era el tipo de momento para el cual viven los equipos de liderazgo, la clase de momento que solo puede producir una visión clara como el cristal.

Visión. Es la más poderosa arma en el arsenal de un líder. Es el arma que desata el poder de la iglesia.

El liderazgo que consigue lo que se propone

Cómo convertir la visión en acción

COMO ACABAMOS DE APRENDER, LA VISIÓN ES UNA HERRAMIENTA CANDENTE. Sin embargo, para un líder maduro y eficiente hay algo aun más emocionante que clarificar y transmitir, una visión que honre a Dios: llevarla a cabo. Perdónenme si eso parece elemental, ¡pero encuentro una cantidad alarmante de líderes que prefieren proyectar la visión sin decidirse e intentar, con el poder del Espíritu, *¡llevarla a cabo!*

Al final, tales líderes pierden credibilidad. Nunca he conocido un líder que pueda mantener la visión ardiente y al equipo motivado indefinidamente, sin que, a la larga, pueda decirle a los suyos: «Estamos progresando. El sueño que hemos abrigado, las plegarias que hemos elevado, la imagen del futuro que nos quema... bueno, está sucediendo. No estamos simplemente echando humo».

Un líder que no puede mostrar verdadero progreso, con el tiempo tendrá que responder a una pregunta embarazosa de alguien en el equipo: «Vaya, gran visionario, ¿cuándo podremos tener alguna indicación de que nos estamos acercando a nuestro destino?» Una pregunta así debería informarle al líder que los compañeros no se aguantarán con una simple proyección indefinida de la visión. Deben ver resultados.

SE NECESITAN ALGUNAS CHARLAS QUE DEN ÁNIMO

ALGUNOS LÍDERES CREEN QUE la clave para obtener resultados es simplemente transmitir la visión una, otra... y otra vez. Están convencidos que si solo se mantienen hablando del sueño, enfocados en él, y mantienen a la gente pensando, orando e inflándolo, automáticamente tendrá resultados. Todo el mundo se levantará una mañana radiante y encontrará la visión concluida y llevada a cabo ante sus propios ojos. ¡Hela aquí! Misión cumplida.

No obstante, lograr una visión requiere mucho más que charlas de ánimo, lemas, historias emotivas y *video clips* que lleguen al corazón. Descubrirlo me ha llevado la mejor parte de estos veintisiete años, pero ahora tengo claridad al respecto. Hay una enorme diferencia entre el liderazgo visionario y el que consigue lo que se propone. ¿Dije enorme?

Para explicar esto lo ilustraré con una historia de veleros, en realidad con la primera de las que parecen ser muchas historias de veleros. Aunque he aprendido lecciones de liderazgo, principalmente en la iglesia, también he tenido el desafío como líder en mi actividad recreativa favorita, las carreras de veleros.

Hace unos cuantos veranos tuve la oportunidad única en la vida de navegar. Un hombre de negocios amigo mío me permitió inscribir su velero de medio millón de dólares en una regata contra otros siete yates idénticos. No solo eran estos veleros considerablemente más grandes (y mucho más costosos!) que el bote que yo tenía en aquel entonces, sino que estaban tripulados por algunos de los mejores marineros profesionales del mundo. Yo sabía que a mi tripulación regular y a su líder (¡yo!) los demás nos superaban ampliamente, pero después de añadir unos cuantos marineros más experimentados a nuestra tripulación, nos convencimos que estábamos listos para encargarnos de los contrincantes.

El día antes de la regata fuimos a practicar. Di una corta charla de ánimo que decía más o menos: «La mayoría de nosotros

probablemente no tendrá nunca más otra oportunidad como la de este fin de semana. Varios de nuestros competidores son marineros de la Copa América. Cada bote allí afuera tiene timoneles y estrategias muy bien pagados. ¡Tenemos la oportunidad de probar que podemos competir con lo mejor de lo mejor!»

Continué sin parar con la charla de la visión, tan inspiradora que comencé a sentir lástima por la competencia.

Así que, con gran expectativa nos dirigimos al Lago Michigan a practicar y aclimatarnos con el bote. Ninguno de nosotros había navegado un barco tan técnicamente complejo, pero nos las arreglamos para llegar a dominar con rapidez nuestro trabajo contra el viento. Con la adrenalina en súbita alza giramos a favor del viento e izamos la enorme y colorida «espinaker» [vela triangular diferente de la vela principal, nota del traductor]. Era un día tempestuoso en el Lago Michigan, y al poco tiempo nos deslizábamos en las crestas de las olas, arrojando sábanas blancas de espuma a ambos lados del casco.

Alimentada por el poder y la emoción de todo eso, la tripulación se encontraba frenética. Chocando todos las manos en alto, hablábamos con seguridad del éxito que tendríamos al arrasar a todos en la Copa de América. En ese momento, no teníamos problemas de confianza.

Luego intentamos mover la enorme espinaker de un lado al otro del bote, con vientos de casi treinta nudos. Esto requería un trabajo de equipo que nunca habíamos experimentado en nuestro bote mucho más pequeño. Se necesitaban secuencias de tiempo complejas y coordinación sincronizada perfecta de los trece miembros. Qué bueno que ya estábamos listos y en onda.

Sin embargo, nuestro primer movimiento no resultó bien. Viene a mi mente la escena del choque de un avión. A mitad del recorrido lo trastornamos todo. El segundo movimiento tampoco fue correcto. Ni el tercero, ni el cuarto, ni el décimo, ni el vigésimo. Cuando terminamos la práctica ese día, no habíamos

completado ni un solo movimiento digno de una competencia. Y esta se efectuaría al día siguiente.

En la mañana, antes de dirigirnos a la pista para practicar un poco más, yo tenía que tomar una importante decisión de liderazgo. Se me presentaban dos alternativas: primera, dar otra charla de visión, de ánimo, de estimular su ego, de «vamos a derrotar a esos tipos de la Copa de América»; podía derramar más combustible emocional en sus fuegos y esperar que funcionara. Segunda, podía tomar un camino totalmente distinto.

Escogí hacer lo último. Reuní a la tripulación y dije: «Ninguna charla de ánimo esta mañana. Pienso que todos sabemos que esta es una oportunidad única en la vida. Creo que a ninguno de nosotros nos falta compromiso o entusiasmo para esta regata. Lo que debemos hacer en esta breve práctica es aprender a ejecutar unas cuantas maniobras básicas. Así que, sentémonos y hablemos de ello. Antes de dejar el muelle, aclaremos bien quién va a hacer qué en los movimientos. ¿Cómo podemos trabajar mejor juntos? ¿Cómo podemos compaginarnos? Si no lo hacemos, podemos ir despidiéndonos de esta regata, y yo, a la verdad, no estoy preparado para eso».

Luego le pedí al mejor marinero en nuestro equipo, alguien mucho mejor preparado que yo, que hiciera con la tripulación algo a lo que la mayoría de esos hombres no habían sido sometidos desde que eran marineros principiantes. Le pedí que nos llevara a través de la secuencia del movimiento de la *spinnaker* (vela de bola) aun antes de izarla.

Así que, ahí estamos, en un bote de carreras de medio millón de dólares, todavía en el muelle, junto a los profesionales de la Copa de América, tomando lecciones básicas de navegación en veleros. Lenta y deliberadamente, como si fuéramos los creyones más opacos de la caja, nuestro jefe de tripulación explicó, «Este es el mástil de la *spinnaker*. Este es el amarre en la proa. Este es el amarre en la popa. Esta es la driza de elevación».

El hombre continuó su lección: «Ahora, cuando nos movemos de babor a estribor, esta es la secuencia». Nos llevó paso a paso a través de la secuencia completa. Luego nos hizo practicar cada paso. Lo hizo repetidamente hasta que hicimos la maniobra con destreza.

Cerca de la hora de la carrera nos alejamos de las líneas del muelle, e impulsados ya por el motor, partimos del puerto. Cuando dejamos atrás el rompeolas, izamos la vela y convocamos a un verdadero movimiento. Para nuestro alivio, lo ejecutamos perfectamente. La moral se disparó por el techo. Luego hicimos otro, y otro. Para acortar la historia, no fallamos un solo giro de la vela durante toda la regata.

Eso no quiere decir que hayamos estado grandiosos como para la competencia. ¿Cómo más puedo decirlo? Esos tipos de la Copa América son realmente buenos. Perdimos la regata, pero gané una lección valiosa sobre liderazgo que me ha servido desde entonces. Esta es: llega un momento en que *la gente necesita más que la visión. Necesita un plan, una explicación paso a paso de cómo pasar de la visión a la realidad.*

DEPURAR LA VISIÓN CON UN PLAN ESTRATÉGICO

EN WILLOW HEMOS INVERTIDO cantidad de energía tratando de descubrir cómo hacer lo que hacía la iglesia de Hechos 2. En realidad, a mediados de la década de los noventa decidimos hacer un bosquejo formal e implementar un plan estratégico.

No obstante, esto presentó un problema. Yo nunca había pasado por un proceso de planificación estratégica, ni en mis días de negociante antes de entrar en el ministerio, ni en mis días del ministerio de jóvenes, ni en todos los años en Willow. Sentía que debía hacerse, pero no sabía cómo. Por fortuna, pude apoyarme firmemente en nuestro pastor ejecutivo, Greg Hawkins, quien tenía una considerable experiencia en esa área. En un período de

seis meses, él y su equipo nos guiaron a través de un proceso que involucró, entre otras cosas, depurar nuestra visión.

Comenzamos examinando de nuevo «lo primordial». Después de muchos meses de reuniones con el personal, directivas, ancianos y líderes laicos clave, concluimos que Dios continuaba llamándonos a hacer lo principal, a lo cual nos había llamado desde el principio de Willow: «Hacer que los inconversos se conviertan en devotos seguidores de Cristo».

Sin embargo, también sentimos que debíamos refinar nuestra visión, particularmente para los propósitos del liderazgo interno. Después de una larguísima discusión decidimos resaltar tres áreas de énfasis dentro de nuestra más vasta visión.

El primer énfasis era la evangelización. Decidimos que en los cinco años siguientes nos enfocaríamos activamente en alcanzar con el evangelio un porcentaje más alto de personas en el área de Chicago.

Nuestro segundo énfasis era la madurez espiritual de nuestros creyentes. Fomentaríamos una devoción total por Cristo, exaltando los valores comunitarios, de crecimiento espiritual y de total participación en la vida de la iglesia.

Para el tercer énfasis determinamos invertir más de nosotros mismos, de nuestro conocimiento y de nuestros recursos fuera de las paredes de la Iglesia Comunitaria Willow Creek. Para encabezar esta ofensiva, nos enfocamos en nuestro Ministerio de Extensión, el cual sirve a quienes viven en condiciones de miseria, así como a la Asociación Willow Creek, que sirve a iglesias locales en todo el mundo.

Cuando éramos una iglesia más joven nos las arreglamos con una declaración de misión amplia. Pero para desafiar a una iglesia madura, debimos añadir una mayor definición y un enfoque más estratégico a esa declaración amplia.

Después de meses de reuniones, de discusiones y de bosquejar declaraciones potenciales, cada uno de nuestros cuerpos

de liderazgo concluyó nuestro plan estratégico de cinco años. En ese momento creímos estar listos para presentar el plan a todo el personal y a la congregación.

No obstante, algo nos decía que aún no estábamos listos. Nuestro trabajo no se había terminado. Sentíamos que el Espíritu de Dios nos inspiraba a establecer metas específicas en conjunción con nuestra visión depurada.

ESTABLECIMIENTO DE METAS CON EQUILIBRIO EN MENTE

CONFESIÓN: DURANTE LOS PRIMEROS veinte años de Willow nunca habíamos formalizado ninguna meta específica; permanecimos enfocados en nuestra visión y vimos miles de vidas transformadas. Por tanto, ¿para qué molestarnos con metas? Pero mientras orábamos al respecto, sentimos una nueva dirección del Espíritu Santo. Concluimos que nunca llegaríamos a ser el tipo de iglesia que esperábamos ser al final de cinco años, sin metas específicas que nos ayudaran a cumplirlas.

Sí, íbamos a enfocarnos en la evangelización, a ayudar a nuestros creyentes a madurar, y a invertir más de nuestros recursos fuera de la iglesia. Pero, ¿dónde estaba lo específico? ¿Cuánta energía deberíamos poner en cada uno de esos objetivos? ¿Qué porcentaje de nuestros recursos debería salir de las paredes de Willow? ¿Qué nos ayudaría a tener equilibrio, y a permanecer satisfechos y saludables en los próximos años?

Al viajar alrededor del mundo he visto muchas iglesias desequilibradas. Algunas evangelizan eficazmente, pero no discipulan a los nuevos creyentes. Otras iglesias son magníficas cuando de enseñar y predicar se trata, pero no tienen en cuenta el valor de la comunidad, y no hacen nada con grupos pequeños. Algunas iglesias se enfocan tanto en evangelización y discipulado, pero no abordan las necesidades de un mundo en dolor; no se preocupan por los pobres. Nosotros quisimos asegurarnos que

mientras crecíamos nos acercábamos cada vez más al equilibrio perfecto de la iglesia de Hechos 2.

SEIS «METAS GRANDES, PELIAGUDAS Y AUDACES», ESTILO WILLOW

PERO, ¿CÓMO SABER SI nos dirigíamos hacia la visión sin establecer marcadores a lo largo del camino? ¿Cómo podríamos trazar nuestro progreso? Por primera vez en veinte años nuestros círculos de liderazgo pensaron, oraron y lucharon a lo largo del proceso de establecer metas específicas. Optamos por seis metas que correspondían a nuestros tres énfasis estratégicos.

Las metas eran grandes... ¡espantosamente grandes!

En su libro, *Built to Last* [Construido para Durar], Jim Collins habla acerca de MGPA [BHAGs, por sus siglas en inglés]: Metas Grandes, Peliagudas y Audaces. Determinamos que nuestro deseo era que nuestras seis metas fueran lo suficientemente grandes, que requirieran la actividad sobrenatural de Dios. Queríamos establecer metas que nos tuvieran de rodillas.

Después de más reuniones y sesiones de oración tarde en la noche, informamos a nuestra congregación nuestras metas a cinco años.

Para alcanzar nuestro *primer énfasis* de extender el evangelio a más gente en el área de Chicago, establecimos este objetivo:

1. Aumentar la asistencia, de 15.000 a 20.000 personas, en nuestras cuatro reuniones de fin de semana. Sabíamos que esa cifra optimizaría nuestra capacidad de acomodo.

Para lograr el *segundo énfasis* de madurez en nuestros creyentes, nos enfocamos en estos objetivos:

2. Tener ciento por ciento de participación en los grupos pequeños. En ese momento, aproximadamente la mitad de los asistentes de fin de semana iban a pequeños grupos, lo que no nos satisfacía. Esperábamos que si, con el tiempo, éramos bendecidos con una congregación de 20.000 personas, todas estuvieran disfrutando de la comunidad de los grupos pequeños.

3. Aumentar de 4.000 a 8.000 personas la asistencia de Nueva Comunidad a las actividades durante la semana. Estas, que se realizan las noches de los miércoles y jueves, ofrecen enseñanza más profunda y adoración colectiva, componentes necesarios en el crecimiento espiritual.

4. Animar a cada uno de los 8.000 potenciales asistentes a las actividades entre semanas, a convertirse en miembros totalmente participativos de la iglesia. Esto significaría que cada persona estaría ocupada en un proceso de crecimiento disciplinado, siendo voluntaria en alguna área de servicio, y aportando económicamente para la obra de Dios.

Para nuestro *tercer énfasis* de invertir más de nosotros mismos, de nuestro conocimiento y de nuestros recursos fuera de las paredes de Willow, establecimos los siguientes objetivos:

5. Tener 4.000 de los nuestros sirviendo a quienes viven en condiciones de miseria, al menos una vez al año. Esto podría significar la construcción de casas, con Hábitat para la Humanidad, trabajar con uno de nuestros socios del ministerio en la zona marginal de Chicago, o cumplir asignaciones de corto tiempo en México o la República Dominicana. Por cuanto, no sabíamos realmente qué esperar con respecto a esto, establecimos casi al azar este número.

6. Aumentar de 1.400 a 6.000 el número de iglesias nacionales e internacionales ministradas por la Asociación Willow Creek.

CÓMO ENCONTRAR CAMPEONES

ANUNCIAR PÚBLICAMENTE NUESTRAS METAS nos puso de rodillas con renovado fervor. Nos sentimos desafiados, nerviosos y emocionados, todo al mismo tiempo. Estábamos más conscientes que nunca de que estas metas eran verdaderamente MGPA: grandes, peliagudas y audaces. Nos dimos cuenta entonces que debíamos dar un gran paso más si queríamos alcanzar esas metas.

Miré a nuestro círculo de liderazgo, y pregunté: «¿Quién entre ustedes querría ser un campeón de meta? ¿Quién está dispuesto a comprometerse los próximos cinco años de su vida en brindar liderazgo para el logro de una de estas metas?»

Los líderes principales se levantaron uno a uno.

«Tengo un corazón que late por la evangelización —dijo un líder—. Estaría dispuesto a liderar en ese campo. Me comprometo a levantar aquí la temperatura evangelística, hasta que un día tengamos 20.000 personas en nuestros cultos de fin de semana».

Otro aceptó el reto de las metas de los grupos pequeños. Alguien más tomó la responsabilidad de las metas de la Nueva Comunidad entre semana. Muy pronto tuvimos un campeón para cada una de las seis metas que habíamos establecido.

La emoción comenzó a aumentar. Recuerdo la noche en que dije a nuestros líderes principales: «¿Pueden imaginarse lo que Willow sería dentro de cinco años si, por el poder de Dios y nuestros esfuerzos enfocados, alcanzáramos realmente estas metas? Seríamos una comunidad de fe próspera, creciente, profunda, equilibrada, que funciona bíblicamente, algo que ninguno de nosotros nunca ha visto. ¿Quién no querría ser parte de una aventura como esta?»

NUEVA ENERGÍA, NUEVA EMOCIÓN: WILLOW RELANZADA

LANZAMOS EL PLAN ESTRATÉGICO en enero de 1996. Se lo expliqué bien a la congregación y pude sentir cómo subía la temperatura. Al igual que los líderes principales, la congregación dijo: «Que comience la aventura. Vamos. Cuenten con nosotros. Haremos nuestra parte». De alguna forma esto fue como el relanzamiento de Willow. Hubo el mismo tipo de emoción que experimentamos durante los primeros días en el teatro.

Mientras transcurrían los meses, me deleitaba con el efecto que nuestra declaración de la visión depurada parecía tener. Pronto vine a ser el principal proponente de metas y progreso apreciable.

Desglosamos nuestras metas a cinco años en metas a doce meses, y comenzamos a registrar nuestro progreso. Al año pudimos decir acerca de algunas áreas de la meta: «¡Sí! Vamos por buen camino con el plan. Estamos cumpliendo nuestras metas. ¡Sí, Señor!»

Sin embargo, también pudimos ver que nos estábamos quedando atrás en algunas otras áreas. Eso nos llevó a conversaciones estimulantes en nuestras reuniones de líderes. Nuestros campeones de metas decían: «Oigan, hablemos de esto. ¿Cuál es el problema? ¿Hemos establecido metas no realistas? ¿Será que simple y llanamente no estamos orando lo suficiente, o no pensamos con la claridad necesaria? Estamos hablando del potencial redentor de la iglesia. Debemos unir nuestras mentes y averiguar qué se debe hacer».

Habían pasado años desde que esa clase de energía fue liberada en los círculos de liderazgo en Willow. Me encantaba. La avivaba. El equipo administrativo entró en todo un nuevo nivel de liderazgo. Pronto convinimos en hacer todo lo posible para asegurarnos que las seis metas fueran alcanzadas simultáneamente. Nos aseguramos que los seis campeones tuvieran acceso a los líderes superiores y a los recursos de la iglesia. Los ancianos comenzaron a intervenir y a trazar nuestro progreso. La junta directiva comenzó a discutir cómo podían proveer recursos económicos, instalaciones y equipos, para ayudar a alcanzar las seis metas.

Pude sentir que aunábamos los esfuerzos como muy rara vez lo había experimentado antes en el liderazgo de la iglesia. Se podía sentir la energía sinérgica. Pensé: *Esto es divertido. Tenemos una visión depurada. Tenemos metas claras y campeones de metas. Hemos aumentado los niveles de energía, determinación y fe. ¿Qué más podemos hacer como líderes?*

FALTABA ALGO

AL FINAL RESULTÓ SER mucho más.

Aproximadamente a los dieciséis meses del plan de cinco años, comencé a sentir una inquietud difícil de explicar con pa-

labras. Cuando trataba de explicarlo al equipo administrativo y ancianos, lo mejor que podía ofrecer era una vaga evaluación.

—Por alguna razón, parece que no estamos dando con los ocho cilindros, sino solo con cuatro o cinco, pero no con todos los ocho. No estamos todos en la misma página.

—Bill —replicaron ellos—, ¿quién no lo está? ¿Qué no está encendiendo correctamente?

—No estoy seguro —observé—. Pero quiero resolver esto y necesito su ayuda. Hagámoslo juntos.

Debo ser sincero; este fue un período tenso para todos nosotros en el liderazgo principal en Willow. Yo fastidiaba, hurgaba y hacía preguntas mientras todos los demás volteaban los ojos y gemían.

—Ahí viene otra vez —se decían.

Entonces, una noche en la cocina de mi casa, tuve un despertar. Mi hija Shauna, de edad universitaria, estaba en casa en un receso escolar, y había invitado a cinco o seis amigas a cenar. Yo estaba de pie en la cocina hablando con ellas, cuando una de las jóvenes empezó a decirme cómo había llegado a Cristo a través de nuestro ministerio en la enseñanza secundaria, llamado Impacto Estudiantil.

Tengo un respeto enorme por Impacto Estudiantil, pues ayudó inmensamente a mis propios hijos; así que no me sorprendió escuchar de su impacto en esta joven.

Ella continuó diciéndome que asistía a una universidad en el este. Cuando le pregunté a qué iglesia iba allá, esperaba que me dijera que estaba involucrada en una iglesia local, quizás hasta en una iglesia miembro de la Asociación Willow Creek. Pero no dijo eso.

—Bueno —expresó—, allá no voy a la iglesia.

Pensé que quizá la joven estaba teniendo problemas relacionados con una iglesia más tradicional después de llegar a Cristo en Willow. Por tanto, supuse que quizás ella estaba simplemente en un período de transición, y que le llevaría algún tiempo encontrar otra iglesia.

—Pero allá hay muchas iglesias buenas —añadí—. Estoy seguro que encontrarás algo.

—¡Ah!, no lo creo —dijo ella—. De todas formas nunca fui parte de la Iglesia Willow Creek. Solo iba a Impacto Estudiantil.

—¿De veras? —exclamé—. Entonces, ¿a qué iglesia asistías mientras estaban en la secundaria?

—Nunca fui a una iglesia —admitió la joven.

—Un momento —dije, pensando que me había perdido en algún lugar de la conversación—. Creí que habías dicho que asististe por cuatro años a Impacto Estudiantil.

—Así es, lo hice —sonrió la muchacha—. Encontré a Cristo y, fui discipulada allí. Aprendí a servir allí. Simplemente, no oí mucho acerca de la Iglesia Comunitaria de Willow Creek.

Mi pulso se aceleró mientras recordaba conversaciones de tono similar que había tenido recientemente con miembros del personal en los pasillos de Willow.

—¿Cómo le va a Willow con su plan estratégico? —preguntaban ellos.

Recuerdo haber pensado: *¿Por qué me preguntas cómo le va a Willow? ¿No eres parte de Willow? ¿Por qué no me preguntas cómo nos va con nuestras metas? ¿No son las metas de Willow también tus metas?*

Mientras más pensaba en esta «desconexión», más clara se me hacía. Con los años algunas cosas habían cambiado en la iglesia. Sin haberme dado cuenta conscientemente de ello, Willow había evolucionado de una comunidad cerrada, con una identidad, que funcionaba de modo bíblico, a una federación descentralizada de subministerios, vagamente conectados, con diversas identidades. Para muchas personas, todo lo que conocían en verdad de Willow era el subministerio con el que se relacionaban. Hasta en el personal, muchos se identificaban más firmemente con el departamento donde trabajaban, que con la iglesia como un todo.

Por eso parece como si no estuviéramos en la misma página. ¡No lo estamos!

El problema con esto era que no todos los subministerios estaban tan comprometidos con las metas de crecimiento espiritual, que habíamos acordado como iglesia, como debían estar.

Le dije al equipo de liderazgo ejecutivo: «Para lograr el total potencial redentor de la iglesia necesitamos más que una declaración de la visión depurada, unas metas claras y campeones de metas. Debemos conectar a cada uno de los miembros del personal, tanto de medio tiempo como de tiempo completo, directamente con nuestro plan estratégico. Además, debemos hacer recapacitar a cada miembro, para que se sienta responsable por el futuro de la iglesia como un todo, y no solo por sus departamentos particulares. Quizás entonces, comenzaremos a encender todos los ocho cilindros».

El equipo de liderazgo ejecutivo estuvo de acuerdo, pero eso no significaba que el problema tuviera una fácil solución. Comprendí que debíamos hacer una variación de lo que mi compañero de navegación hizo con nuestro equipo de carrera cuando no podíamos mover la vela: Debíamos volver a lo básico.

LO FUNDAMENTAL DE LA IGLESIA: LA ALINEACIÓN

DEBÍAMOS DECIRLE AL personal: «Esta es una iglesia. Somos una sola entidad. Somos una comunidad que funciona bíblicamente. No somos una constelación de planetas que dan vueltas alrededor de un planeta madre central».

En otras palabras: «He aquí lo que dice Hechos 2. He aquí lo que significa ser una iglesia. He aquí lo que debemos hacer para desarrollar una radiante y floreciente Novia de Cristo. Todos debemos participar en este desafío de alineación. ¿Cómo podemos clamar ser miembros de un cuerpo, a menos que vayamos en la misma dirección, y persiguiendo las mismas metas?»

«Si no aunamos los esfuerzos, la salud de Willow se deteriorará lentamente. Al tiempo, se marchitará y morirá. No podemos permitir que eso suceda».

Quisiera poder decir que esta alineación de personal salió tan fluida como los movimientos después de que nuestra tripulación practicara. Sin embargo, esto sencillamente no sucedió así. Algunos del personal que habían operado con enorme independencia por una década o más, no estaban muy emocionados acerca de tener que modificar los planes de su subministerio para poner más energía en el más amplio desafío de la iglesia. Algunos sentían que estábamos cambiando las reglas a mitad del juego y, en cierta forma así era.

Por muchos años habíamos contratado personal, les habíamos dado presupuestos, y les habíamos dicho: «Levanta un ministerio de adultos solteros, levanta un ministerio de jóvenes, levanta un ministerio de música. Disfrútalo». Y ellos lo estaban disfrutando. Sin embargo, muchos estaban apuntando hacia direcciones dramáticamente distintas a la de la iglesia en general. Mientras todos estaban involucrados en esfuerzos que valían la pena, no todos estaban llevando coherentemente a las personas en sus ministerios, hacia las metas que habíamos acordado como iglesia. Algunos subministerios no tenían planes específicos para ayudar a la gente a involucrarse más sistemáticamente en disciplinas espirituales, a participar en grupos pequeños, a servir como voluntarios del ministerio, o a alcanzar a los pobres. ¿Cómo podíamos esperar que la congregación como un todo se moviera en esas direcciones, si los líderes de los subministerios no estaban apoyando tales valores? Pero cuando dijimos: «Ahora nos llegó a todos el momento de compartir una parte de lo que significa construir la iglesia total», algunos pusieron el grito en el cielo, y el ambiente se dañó.

La mayoría del personal fue receptivo y saltó a bordo tan pronto como vieron el asunto. No obstante, para otros fue un largo y accidentado camino, más largo y más accidentado de lo que yo hubiera esperado. Se necesitaron muchos meses, llenos de reuniones y discusiones, para que todos vieran que una federación de subministerios no era bíblica ni sostenible.

UNA LÍNEA EN LA ARENA

CUANDO DIGO QUE EL camino fue largo y accidentado, eso es lo que quiero decir. Tuvo además un fuerte impacto emocional en mí. En una reunión de personal debí recurrir al uso de una cita de Jack Welch, el gruñón y obstinado exgerente general de General Electric. Manifestó que había momentos en que un líder «no puede ser así de atento y considerado. Usted no puede ser moderado, equilibrado, considerado y cuidadoso al expresar la norma. Debe estar en el borde lunático».¹

Eso, más o menos, captó mi estado emocional a esas alturas. Había perdido la paciencia tratando de estar tranquilo y ser racional. En un momento crítico, después de varios meses de hablarle al personal sobre el proceso de alineación, finalmente dije: «Ya basta de estar tranquilo, calmado y sosegado acerca de este proceso de alineación. Todo el futuro de Willow está pendiendo de un hilo. Estoy decidido a que nos alineemos con el plan estratégico ungido por Dios para esta iglesia. ¿Entendieron?»

»Si alguno de ustedes no cree estar inclinado a subir a bordo con este plan, siéntase libre de encontrar otro ministerio eclesial al que pueda respaldar totalmente. Quedemos en paz, pero este es aquí un nuevo día».

Nunca había disfrutado recurrir al uso del poder en mi posición de líder de la iglesia. Conozco las advertencias de Jesús sobre el manejo del poder. Reconozco el peligro. Pero creo que hay veces en que un líder debe trazar una línea en la arena. Hay ocasiones en que un asunto se echa al olvido, y un líder debe tomar la acción.

Por consiguiente, dije al personal: «No les estoy pidiendo su participación de mala gana en esta alineación. Les pido su compromiso

¹ Robert Slater, *Jack Welch GE Way*, McGraw-Hill, NY, 1999, p. 42.

al cien por ciento para orar, trabajar y servir con el fin de llevar a cabo este plan. Es tiempo del cien por ciento. Si no puede darlo, o no va a darlo, es tiempo de partir. Necesitamos la participación de todos para alcanzar nuestro total potencial como iglesia».

Ese día un número de miembros del personal dejó de llevar fotos mías en sus carteras. Sin embargo, mis colegas superiores merecen un gran crédito por aunar esfuerzos y redirigir a cada persona, a todo cargo, y a todo departamento en la iglesia, para reflejar un compromiso total y lograr nuestra visión.

COMPARTIR LA RESPONSABILIDAD POR EL TODO

ESTE FUE UNO DE los desafíos más agotadores del liderazgo que hayamos experimentado en Willow. Pero nos pegamos a él con persistente resolución, y no me arrepiento. En el presente, cada miembro del personal tiene un interés en las metas generales de la iglesia. Cada uno lleva la responsabilidad de ayudar a la iglesia a alcanzar este plan estratégico. Cada departamento en la iglesia está alimentado de la llama evangelística, de manera que podemos llenar nuestras reuniones de fin de semana con gente que busca llegar a Cristo. Cada departamento en la iglesia está levantando el valor de la comunidad y atrayendo personas a los grupos pequeños. Cada departamento de la iglesia esta desafiando a la gente a asistir a las actividades entre semana de Nueva Comunidad, a convertirse en miembros participativos de la iglesia, y a servir a los pobres y a iglesias alrededor del mundo.

Ahora llevamos líderes de cada departamento ante el equipo completo de administración y de ancianos dos veces al año, para que presenten formalmente y resalten, tanto su progreso departamental como sus esfuerzos en ayudar a la iglesia a obtener sus metas generales. Esos tres días de reuniones son muy intensos, pero también muy estimulantes. Siempre regreso a casa de esas sesiones con la adrenalina alta.

1 Corintios 14:40 dice que en la iglesia «todo debe hacerse de una manera apropiada y con orden». Al fin puedo leer ese versículo sin sentirme culpable. Recuerdo haberme sentado en mi auto, después de la primera ronda de presentaciones de departamentos, pensando: *Finalmente estamos brindando aquí un liderazgo decente. No solo proyectamos la visión, damos charlas de entusiasmo, y tenemos lemas y liderazgo de tomacorrientes. Este liderazgo logra hacer las cosas.*

UNA TRAGEDIA DE TIEMPOS MODERNOS

TENGO EL PRIVILEGIO DE visitar varias iglesias, y he notado que muchos líderes han captado lo emocionante de proyectar la visión. Se paran delante de sus congregaciones y dicen: «¡Vamos a tomar al mundo!» Luego visito la iglesia tres años más tarde y no han tomado una cuadra. No han tomado una acera. Si han hecho algo, es perder terreno. Esta es una tragedia del reino.

Hace poco asistí a un funeral en una iglesia a la que había visitado hacía casi treinta años. Mientras estaba sentado en una de las últimas bancas, no pude dejar de examinar la historia de esa iglesia. Por lo que pude ver, había cambiado muy poco en treinta años. De acuerdo al boletín calzado en un bolsillo de madera en el espaldar de la banca frente a mí, aún había un culto el domingo en la mañana, donde 175 personas llenaban unos dos tercios de los asientos disponibles en el santuario.

No puedo decir cuánto me afligió darme cuenta que en la comunidad inmediata que rodea a esa iglesia hay aproximadamente diez mil personas más de las que había hace treinta años. No obstante, la asistencia de fin de semana parecía ser la misma. *Cielos, pensé, ¿dónde están las personas cuyas vidas podrían haber sido alteradas radicalmente de haberlas traído alguien a la iglesia? ¿Qué les ha pasado durante estos años? ¿Quién está ofreciendo el mensaje de esperanza a esta comunidad? ¿Quién está alcanzando a los vecinos, compañeros de trabajo y amigos que están lejos de Dios?*

¿Por qué, me preguntaba, la buena gente en esta iglesia se conformó con tener tan poco impacto en su comunidad? ¿Por qué permitieron que su iglesia quedara tan por debajo de su potencial?

Creo que me sentiría mejor acerca de situaciones como esta si supiera que los líderes de las iglesias hubieran bosquejado planes audaces, hubieran dado lo mejor de sí para implementarlos, y hubieran orado con fervor, pidiendo la bendición de Dios. Sin embargo, por alguna razón, fracasaron miserablemente en alcanzar sus metas. Al menos habría sido un esfuerzo sincero. Pero rara vez este es el caso. La mayoría de las veces hay un núcleo fiel de creyentes sinceros a quienes les encantaría ayudar a que su iglesia tuviera un mayor impacto, si solo supieran qué hacer. Pero no lo saben. Así que, se sientan en sus cómodas bancas, frustrados, mientras miran pasar una larga línea de pastores a través de las puertas giratorias, cada uno de ellos devotos a Dios y dispuestos a estudiar y predicar, pero ninguno, aparentemente, desafiado o entrenado (o quizás dotado) para ejercitar el liderazgo.

Esta buena gente, y cientos de otros miles en iglesias por todo el mundo, nunca han sido guiados. Se les ha predicado y enseñado. Han confraternizado y estudiado la Biblia. Han tomado cursos sobre oración y evangelización. Pero sin alguien que los inspire, los movilice y coordine sus esfuerzos, su deseo de producir un cambio por Cristo se ha frustrado por completo.

Creo que la gran tragedia de la iglesia contemporánea ha sido su fracaso en reconocer la importancia del don espiritual del liderazgo. Me parece que solo una fracción de pastores, mundialmente hablando, están ejercitando el don espiritual del liderazgo, organizando la iglesia alrededor de este don, y utilizando miembros de la iglesia por este medio. Los resultados, en términos de crecimiento de la iglesia e impacto espiritual mundial, son asombrosos.

Debemos entender lo que significa para el reino que no se ejerciten los dones de liderazgo. Hebreos 13:17 recuerda a los líderes de la iglesia que debemos «rendir cuentas» por lo que hace-

mos con nuestros dones de liderazgo. Obviamente, hay consecuencias negativas cuando se descuida cualquier don espiritual. ¿Por qué, entonces, fueron distinguidos en este pasaje aquellos con el don de liderazgo? Creo que es porque las consecuencias de descuidar el don de liderazgo tienen mucho más alcance. Cuando quienes tenemos dones de liderazgo fallamos en liderar eficazmente, toda la iglesia local se afecta, sin mencionar la gente que no va a la iglesia en nuestras comunidades.

La iglesia debe afrontar el hecho de que el don de liderazgo es el catalizador que vigoriza, dirige y capacita a todos los demás dones. Quienes tienen el don espiritual del liderazgo son llamados a nutrir un ambiente en que los maestros puedan enseñar, los pastores puedan pastorear, y los administradores pueden administrar. Sin el don de liderazgo, los demás dones languidecen, la iglesia se enfoca en sí misma y se vuelve impotente, y los no creyentes terminan con un pasaje de ida solamente, sin escalas, al abismo. Por eso resalto otra vez lo que Pablo dijo tan apasionadamente a los líderes: «Si tienes el don de dirigir... ¡DIRIGE!»

QUÉ SIGNIFICA SER UN LÍDER DILIGENTE

POR AÑOS HE INTENTADO ayudar a la gente a entender la importancia del don espiritual del liderazgo.

Mi esperanza es que todos los líderes en el reino se comprometan por completo con el desarrollo de su potencial de liderazgo. Todos los líderes deben esforzarse continuamente por elevar su capacidad de liderazgo al siguiente nivel, no importa cuán difícil sea. Debemos estar dispuestos a movernos fuera de nuestras zonas cómodas, a aprender nuevas técnicas y disciplinas, y aun a someternos a un proceso de reentrenamiento. Quiero retar a quienes somos líderes a ingresar a las pistas de crecimiento intenso, a leer y reflexionar, a viajar y buscar entrenamiento, a buscar mentores y comenzar una búsqueda sin paradas por los mejores modelos de li-

derazgo que podamos encontrar. Estoy pidiendo a los líderes que sean lo suficientemente humildes para aprender. Estoy pidiendo a todos los líderes que seamos tan valientes como para aplicar la mejor práctica en maneras apropiadas, ungidas por el Espíritu en cualquier escenario de liderazgo que Dios nos asigne.

Sé que algunas personas se sienten dudosas en este punto. Creo que es «algo justo» preguntarse si esto es lo que el Espíritu Santo tenía en mente el día de Pentecostés, cuando sopló vida y poder en la iglesia, y le comisionó que cambiara el mundo. ¿Tenía Dios metas y planificación estratégica en mente como herramientas útiles para servir a la misión de la iglesia? ¿O estamos sobreponiendo prácticas mundanas de negocios en el mundo espiritual, donde no pertenecen? ¿Ponemos nuestro énfasis en el liderazgo, a riesgo de planificar estratégicamente el poder sobrenatural del Espíritu Santo fuera de la iglesia?

Estas son preguntas críticas. Los líderes deben decidir dónde calzar en estos asuntos. ¿Cuán seriamente debemos tomar el liderazgo y la administración? ¿Con cuánta diligencia deberíamos tratar de convertir la visión en realidad en la iglesia? ¿Deberíamos simplemente soñar, dar charlas de ánimo, y dejarle el resto a Dios? ¿O deberíamos administrar los resultados?

PREGUNTAS DIFÍCILES EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE HARVARD

TUVE QUE ENFRENTAR ESTAS preguntas hace algunos años en un escenario único. Me encontraba en la Escuela de Administración de Harvard para defender el caso de estudio de Willow Creek, escrito por Jim Mellado, ahora presidente de la Asociación Willow Creek, y en aquel entonces estudiante de administración en Harvard. Después de ver cuánta atención le prestábamos al liderazgo y a las funciones de administración en Willow, uno de los estudiantes levantó su mano y me desafió.

«Bill, simplemente no creo que usted debería mezclar las mejores prácticas administrativas con material espiritual». Continuó: «En realidad me siento incómodo con todo este entrenamiento de liderazgo, desarrollo de liderazgo, y de gerencia de resultados que veo en Willow. Creo que cuando se trata de Dios, del ámbito espiritual, y de la Iglesia, debe haber doctrina de no intervenir. Manos libres. No intervengan y dejen actuar a Dios. Eso es lo que pienso».

Examiné los rostros expectantes de muchos en el salón de clases y oré rápidamente: «Dios, por favor, ayúdame a dar una buena explicación». Luego dirigí de nuevo la atención a mi retador. «¿Sabes? Encuentro muy interesante que estés aquí en una de las mejores escuelas en la historia de la educación, aprendiendo lo último y más grandioso en disciplinas de liderazgo y administración, de manera que puedas graduarte aquí y unirte a una compañía secular para ayudarla a establecer récords, fabricando y vendiendo baratijas, jabón o *software*. No hay nada de malo en eso. La gente puede beneficiarse usando todo ese material; por tanto, lo mejor que puedes hacer es ponerlo en sus manos. Pero, aun así, es solo algo material. No transformará la vida de nadie de manera profundamente significativa. No cambiará al mundo ni determinará el destino eterno de nadie.

»Lo que sí debes entender es que algunos de los líderes de la iglesia creemos hasta la médula de nuestro ser, que la iglesia local es la esperanza del mundo. De verdad creemos eso. Creemos que la iglesia es la única agencia ungida por Dios en la sociedad, que dispensa el mensaje transformador del amor de Cristo. Creemos que la iglesia aborda cada una de las necesidades más profundas del ser humano. Creemos que la iglesia puede dirigir a la gente a una manera totalmente nueva de vivir, amar y servir; y puede, por tanto, transformar la sociedad.

»También debes darte cuenta que algunos de los líderes de la iglesia vivimos a diario conscientes de que los destinos eternos de

la gente en nuestras comunidades penden de un hilo. Por eso estamos muy decididos a corregir nuestras visiones, a vivir nuestros valores y a plantear estrategias eficaces. Creemos de veras que sí importa conseguir nuestras metas. Que importa que alineemos a nuestro personal y apalanquemos nuestros recursos. Creemos que el éxito o el fracaso de nuestras iglesias afectan directamente las vidas de las personas hoy y por la eternidad. Creemos esto hasta lo más profundo. Recibiríamos balas por esto».

Continué: «Por eso no me disculpo por aprender y aplicar los mejores principios prácticos en nuestras iglesias, como Dios nos dirija. ¿Cómo podríamos hacerlo de otra manera? La iglesia es la esperanza del mundo».

El salón quedó en silencio.

Más tarde pensé en aquel momento. Si en verdad creo que la iglesia es la esperanza del mundo, eso conlleva enormes implicaciones en mi propio don espiritual de liderazgo. Por alguna razón, Dios me dio ese don. No se lo pedí. No lo merezco. Lo disfruto tremendamente, pero llegó con un claro juego de instrucciones. El Señor dice a todo líder lo que me dice a mí: «Guía tan diligentemente como te sea posible. Lleva al máximo cada onza del potencial de liderazgo que puse en ti. Lee. Estudia. Encuentra un mentor. Por el bien de la iglesia y del mundo, desarrolla este don hasta el cenit de su potencial en tu vida».

¿FUE JESÚS NO INTERVENCIONISTA?

¿PARECE ESTO UN POCO INTENSO? Si usted piensa que sí, veamos cómo Jesús, el máximo líder, tomó su reto de liderazgo. Cuando solo tenía doce años les dijo a sus padres: «En los negocios de mi Padre me es necesario estar» (RVR). En otras palabras, «deja que los demás niños jueguen Nintendo y lean revistas de historietas. Yo tengo un mundo que cambiar. Además, es un asunto serio». Me fascina el hecho de que lo llamara *negocios*.

Años más tarde, cuando Jesús inició formalmente su ministerio, tenía una clara visión. Tenía un plan estratégico de tres años que incluía la selección y desarrollo de doce discípulos. Tenía una estrategia de evangelización bien planeada, que se movía en círculos concéntricos hacia fuera: primero Jerusalén, luego Judea, después Samaria, y por último los confines de la tierra. Jesús daba tareas específicas a sus seguidores, podría decirse que eran descripciones de trabajo. Cuando sus discípulos hacían bien sus tareas, él los elogiaba, los alababa y los premiaba. Cuando no las hacían, los confrontaba y les mostraba la mejor manera de hacerlas. Luego los enviaba nuevamente para que las volvieran a hacer, pero esta vez mejor.

Con respecto a la construcción de su reino, Jesús no fue en absoluto un «no intervencionista». Tanto su pasión por los perdidos como su amor por la Iglesia, eran tan fuertes que tomó los negocios de su Padre todo el camino hasta la cruz. Y no creo que hoy día Jesús sea menos «no intervencionista» de lo que fue cuando caminó en esta tierra como humano. Creo que él espera que los líderes de la iglesia de hoy hagan sus mejores esfuerzos en la construcción de iglesias prevaletentes. Por supuesto, él dijo que no tendríamos que hacerlo solos. Nos prometió dotarnos, capacitarnos y caminar a nuestro lado. Pero nosotros, igual que Jesús, el más grande líder espiritual que ha caminado sobre la tierra, debemos estar decididos acerca de «los negocios de nuestro Padre». Debemos recordar que hacer eso requiere oración, disciplina espiritual y dependencia del Espíritu Santo... y *las mejores prácticas de liderazgo*. Es un asunto de colaboración entre Dios y el hombre. También debemos aceptar que quizás tendremos que pagar un precio por dedicar nuestras vidas a la construcción del reino de Dios. Jesús lo hizo.

¿Puedo simplemente decirlo? Es tiempo de que los líderes de la iglesia *lideren de verdad*. Es tiempo de que estemos en los negocios de nuestro Padre con diligencia, dependencia y liderazgo que logra hacer las cosas.

La construcción de un equipo de ensueño para el reino

Comunidades cercanas al corazón de un líder

ERA LA CLASE DE LLAMADA TELEFÓNICA QUE NUNCA SE OLVIDA. «SE FUE», susurró una voz al otro extremo de la línea. «Sabemos de tus ocupaciones y que es mucha la distancia, así que nadie espera que vengas al funeral, pero creímos que debías saberlo».

Inmediatamente marqué el número de mi asistente, Jean, quien usó su magia para programar, y dos días más tarde mi esposa Lynne y yo estábamos al lado de la joven viuda de uno de los primeros miembros del personal de Willow Creek.

Tom estaba apenas en sus cuarentas, pero la leucemia había hecho estragos en su cuerpo y había cegado su vida. Ahora yo buscaba alguna manera de consolar a su familia, golpeada por el dolor. Pero antes de que pudiera encontrar las palabras de consuelo, su esposa me abrazó y dijo tranquilamente: «Bill, sabes que Tom nunca estuvo más vivo que cuando era miembro del equipo en Willow Creek. Esos fueron los mejores años de su vida».

Después del funeral, el hermano de Tom me llevó a un lado y expresó pensamientos similares. «No te había conocido, pero solo quiero hacerte saber que desde la perspectiva de un hermano, los años de Tom en el personal de tu iglesia fueron los mejo-

res de su vida. Nunca lo vi más feliz. Nunca lo vi más emocionado o satisfecho, que cuando estaba en el equipo de Willow».

Entonces, me agarró por el brazo y se atragantó con estas palabras: «Tom fue el único hermano que tuve. Gracias por incluirlo en tu equipo. Gracias por amarlo y desafiarlo. Gracias por darle un lugar al cual pertenecer».

De camino a casa, miré fijamente por la ventana del avión y me di cuenta otra vez del privilegio de pertenecer a un equipo afectuoso, unido y vigoroso. Me alegraba que Tom hubiera podido experimentar eso. Recordé aquellos años en que se sentaba alrededor de una mesa en Willow, participando sus ideas, ayudando a formular planes, dando y recibiendo energía en la dinámica poderosa de un equipo saludable. ¿Cuántas personas, me preguntaba, van a sus tumbas sin nunca haber experimentado algo así? ¿Cuántos líderes de iglesia, pastores y trabajadores laicos devotos sirven por años sin ser nunca parte de una experiencia similar?

La mayor parte de su vida, mi hijo Todd de veintitrés años de edad, me ha oído enseñar y predicar acerca de comunidad. Y me ha observado dirigir y servir en muchos equipos diferentes en la iglesia. Pero él tenía que experimentarlo por sí mismo, para entender por qué me apasiono tanto a este respecto. El año que se fue a la universidad del sur de California, comenzó a asistir a una iglesia de la Asociación Willow Creek, no lejos de su universidad. En pocos meses allí se involucró en el equipo de liderazgo del ministerio de jóvenes.

Una noche, ya tarde, estando en casa durante las vacaciones de primavera, mi hijo subió las escaleras hasta mi estudio y dijo: «Papá, ahora entiendo la comunión de equipo. Entiendo que es más que trabajar con otras personas, es vivir a *profundidad* unos con otros mientras servimos juntos. Y hay una enorme diferencia entre los dos conceptos».

Mi espíritu se elevó al oír esas palabras de mi hijo. Si solo más líderes entendieran la diferencia entre «simplemente traba-

jar con otras personas» y «vivir a profundidad unos con otros mientras servimos juntos». Al practicar la segunda propuesta se puede mejorar la temperatura relacional en cada círculo de liderazgo de las iglesias en el mundo.

TRES EJEMPLOS DE COMUNIDADES DE EQUIPO

HACE VARIOS AÑOS EL entonces vicepresidente Al Gore me invitó a Washington, D.C., a asistir a la ceremonia donde el Dr. Billy Graham recibiría la Medalla de Honor de Oro del Congreso. El área de recepción, La Rotunda, del Capitolio estaba repleta de funcionarios del gobierno y de docenas de líderes mundiales. La ceremonia era patriótica, imponente y muy honorable. Cuando el Dr. Graham se puso en pie para recibir su medalla, la observé y dijo tranquilamente: «Esta medalla en realidad no es para mí. Es para nuestro equipo. Hemos estado juntos por cuarenta y cinco años. Sin cada uno de los miembros, mi vida no habría sido la misma. Les debo mucho». Entonces, uno por uno, pronunció los nombres de quienes habían formado el núcleo de su ministerio evangelístico. Mientras decía los nombres, luchaba por contener la emoción.

Sin embargo, no alcancé a entender por completo cuán profundamente el Dr. Graham y sus asociados valoraban a su equipo, hasta que algún tiempo después disfruté una visita con él en su hogar en Montreat, Carolina del Norte. Me guió colina abajo de su casa y señaló las casas que algunos miembros de su equipo estaban construyendo en los alrededores. Según parece, cuarenta y cinco años de estar juntos no era suficiente para este equipo tan estrechamente unido. Aun cuando se acercaban al final de sus vidas, querían estar juntos, cuidándose y apoyándose unos a otros, como lo habían hecho a lo largo de los años de su ministerio. Me conmovía mucho su compromiso de estar juntos todo el camino hasta el final.

Jesús también nos dio un modelo de líder que construye un equipo afectuoso y unido. Un incidente al final de su vida es particu-

larmente conmovedor. En la víspera de su traición, reunió a su equipo en el aposento alto y les dirigió estas palabras: «He tenido muchísimos deseos de comer esta Pascua con ustedes». Luego partió el pan y compartió el vino. Sus instrucciones para el futuro fueron específicas. Ellos debían continuar esta práctica de recordarlo *en comunidad*. Piense en eso. La primera vez que se tomó la comunión fue una experiencia de equipo. Y se supone que lo siga siendo.

Me siento muy afortunado de participar en varios equipos de ministerios cercanos en la Iglesia Comunitaria Willow Creek. Muchos de nosotros hemos estado juntos sin parar por casi treinta años (contando los días del ministerio de jóvenes que precedieron a Willow). Juntos hemos experimentado los altibajos que unen los corazones.

La noche siguiente a la celebración del vigésimo aniversario de Willow, encontré una manera de mostrar a estas personas cuánto las apreciaba. A través de la generosidad de un amigo, fui capaz de llevar rápidamente a cuatro parejas fundadoras de la iglesia a una isla del Caribe por siete días. Después de nadar, navegar y caminar a diario por la playa, pasábamos juntos las noches alrededor de una gran mesa, compartiendo la cena y recordando nuestras vivencias.

Ninguno olvidará esas noches. Reímos. Lloramos. Cada cena se alargaba hasta tarde en la noche mientras contábamos historias y recuerdos. La última noche alguien dijo: «Simplemente deseo que sepan que anhelo envejecer con ustedes. Así que ninguno se desplome o abandone. Quiero que algún día estemos todos juntos en un porche, meciéndonos, bebiendo y babeando hasta que Dios nos lleve a casa. Anhelo morir con este equipo».

Mientras vagaba esa noche para ir a dormir, pensé: «Mejor que esto, ¡imposible!»

Habiendo cumplido hace poco cincuenta años, he pasado bastante tiempo pensando acerca de lo esencial para mí. Me doy cuenta que hay en verdad solo dos cosas, aparte de mi familia,

que realmente me importan. Primera, quiero llevar a cabo las órdenes divinas el resto de mi vida. Eso es primordial. Pero además de eso, deseo cumplir las órdenes de Dios en comunión auténtica con las personas que amo y que me aman.

Cuando estos dos aspectos esenciales sean realidad, llevaré una «vida en toda su plenitud». Llevar a la gente en mi corazón mientras ministramos juntos, y ser también llevado en sus corazones, es lo que significa ser un «equipo de ensueño». Es casi como disfrutar un pedacito de cielo en la tierra.

NINGÚN LÍDER DEBE PERDERSE ESTO

NO OBSTANTE, AUN MIENTRAS ESCRIBO esto me embarga un sentimiento de tristeza. ¿Por qué? Porque estoy profundamente consciente de que muchos líderes nunca han experimentado la riqueza de la vida de ministerio que estoy describiendo, ni cuando eran laicos, ni cuando firmaron para ser miembros del personal de la iglesia, ni siquiera después de llegar a ser líderes superiores.

Qué pérdida es no conocer nunca el misterio de una solución dada por Dios, que llega a un equipo de ministerio que ha estado atascado, confundido y desanimado por completo ante un obstáculo aparentemente insuperable. Qué pérdida no poder nunca oír a un miembro tímido del equipo decir con audacia inspirada por el Espíritu: «Sé que esto parece una idea loca, pero qué tal si nosotros». Qué pérdida no poder nunca mirar alrededor del círculo cómo se encienden los ojos, se inclinan los cuerpos hacia delante y un miembro del equipo dice: «¡Esa es una idea fantástica!»

Además, qué pérdida terrible es perderse lo que sucede cuando la semilla de una idea, que ha sido regada con el aporte del equipo, finalmente florece en un plan perfecto del ministerio. Qué triste perderse el momento futuro compartido, cuando los miembros del equipo miren hacia atrás con asombro y alguien diga: «¿Recuerdas cuando Dios intervino? ¿Recuerdas

cuándo nació la idea? ¿Puedes creer todo lo que ha pasado desde entonces? ¿Puedes creer que juntos hicimos esto?»

Esos son momentos sagrados, que lo ponen a usted de rodillas en acción de gracias por lo que Dios ha hecho a través de un equipo desgastado, del cual forma parte. Ningún líder debería perderse de ese tipo de momentos.

Hace algunos años uno de nuestros equipos AWC [Asociación Willow Creek] viajó a Alemania a servir y entrenar pastores. Por meses antes de llegar, nuestro equipo AWC alemán trabajó sin descanso para promocionar la conferencia. La respuesta fue tan abrumadora que en lugar de hacer una conferencia terminamos haciendo dos seguidas.

Hacer una sola conferencia de tres días en un país extranjero donde cada palabra debe ser comunicada a través de traductores, y cada equipo se agota casi hasta la inconsciencia a causa del viaje en avión, es un desafío enorme en sí mismo. Pero ese año, tan pronto como terminó la primera conferencia, tuvimos que trasladar el equipo de sonido y la iluminación a otro lugar, para comenzar tres horas más tarde la segunda conferencia de tres días. Fue agotador, sin exagerar.

Hacia el final de la segunda conferencia estábamos totalmente exhaustos. Cada mensaje se convirtió en un reto mayor que enfrentar, y cada canción en un reto mayor que cantar. Así que, cuando el equipo se reunía antes y después de cada sesión, tratábamos de animarnos y levantarnos el ánimo mutuamente. Entonces, durante una de las sesiones finales, nuestro grupo vocal cantó un viejo himno:

El amor de Dios es mucho más grande
Que lengua o pluma nunca pueda expresar,
Va más allá de la estrella más alta
Y puede hasta el infierno más bajo llegar;
Al par culpable, con cuidado inclinado,

Dios dio a Su Hijo para ganar:
Su hijo pecador, lo hizo reconciliado
Y perdonó de su pecado.
Podríamos con tinta el océano llenar
Si los cielos de pergamino se hicieran,
Si cada tallo sobre la tierra una pluma fuera
Y de ocupación cada hombre escribiera,
Y al amor de Dios describiera
Con seguridad al océano secaría,
Ni el rollo de pergamino contenerlo todo podría
Aunque de cielo a cielo se extendiera.
¡Ah, Amor de Dios, cuán rico y puro!
¡Cuán inconmensurable y fuerte!
Perdurará para siempre
La canción de los santos y el ángel.

En el último coro, cada vocalista hizo lo imposible por sacar a flote la última reserva de fuerza. Para usar una expresión atlética, lo dejaron todo en el campo. Cuando terminaron, todos estaban paralizados. Nadie aplaudía. Nadie se movía. Nadie hablaba. Tres mil quinientos de nosotros estábamos sentados en un silencio de piedra, sobrecogidos por el amor de Dios.

Finalmente, caminé hacia el podio y despedí a la multitud. Mientras la gente salía con calma, fui a buscar un lugar donde pudiera estar a solas con Dios. Me paré en la esquina de un cuarto vacío detrás del escenario con la cabeza inclinada, el corazón abrumado por el poder y la grandeza del Señor. Pasaron varios minutos así, y entonces me di cuenta que no estaba solo. El equipo se había reunido a mi alrededor con las cabezas inclinadas. Cuando las levantamos y nos miramos unos a otros, era obvio que pensábamos lo mismo: «No puede haber nada mejor que esto... ser usados poderosamente por Dios... *juntos*». Muchos de nosotros en ese círculo habíamos estado ministrando

juntos por veinte años. Sabíamos que ninguno podía haber experimentado solo el momento que acabábamos de vivir. Solo juntos, trabajando como un equipo bajo la inspiración y el poder de Dios, habíamos podido disfrutar esa memorable experiencia.

Esa es una de las experiencias más ricas de mi vida, y como esa he tenido muchas más de las que pueda contar.

Cómo añoro que cada líder de iglesia disfrutara momentos sagrados de equipo como ese. Tales experiencias hacen el trabajo de la iglesia dulce, aun en tiempos de tensión. Es lo que significa vivir el sueño de Jesús, quien en su oración de Sumo Sacerdote exclamó: «Ah Dios, que mis seguidores sean uno».

DEFINIR EL PROPÓSITO DEL EQUIPO

SERÍA CRUEL MOSTRAR ESTA clase de unidad de ministerio frente a otros líderes, de no estar firmemente convencido de que cada líder es capaz de construir su propio equipo de ensueño para el reino. De veras. A través del poder del Espíritu Santo, la habilidad para construir tal equipo es un componente estándar en el paquete de dones del líder.

El primer paso para edificar un equipo de ensueño es definir su propósito. Es decir, definirlo siendo sumamente específicos. Perdóneme por declarar algo tan obvio, pero algunas veces nos equivocamos en lo más obvio.

Cuando decidí reunir un equipo de regatas, un hombre que me estaba ayudando me hizo una pregunta muy importante. «¿Estás planeando participar por deporte o para competir? ¿Aspiras ganar regatas locales o te gustaría llegar a la cima, y tratar de ganar un campeonato nacional? Te pregunto esto porque si quieres participar por deporte, puedes reunir un equipo con la tía Elena, el primo Eduardo, y el compadre camarero. Pero si quieres correr al nivel más alto de competencia, debes encontrar marineros serios».

Él me forzó a definir el propósito del equipo más específicamente, para saber qué tipo de gente buscar.

Ahora cada vez que pastores me dicen que van a reunir un equipo de liderazgo, mi reacción es hacer algunas preguntas aclaratorias: «¿Qué *clase* de equipo de liderazgo? ¿Cuál será su propósito? ¿Será para ayudarte en la predicación? ¿Para crear normas de la iglesia? ¿Para disciplinar miembros desobedientes? ¿Para adquirir propiedades y construir edificios?» Hago estas preguntas porque sé que estas tareas ampliamente distintas, muy bien pueden requerir gente con dones, oficios y experiencias muy diferentes. Los líderes deben ser dolorosamente específicos acerca de la naturaleza y el propósito del equipo. ¿Qué queremos que logre este equipo en particular?

LA FÓRMULA «CCQ» EN LA SELECCIÓN DEL EQUIPO

EL SIGUIENTE PASO PARA levantar un equipo de ensueño es establecer criterios claros para la selección de sus miembros específicos. ¿Qué tipo de persona se necesita para llenar cada puesto particular? Debemos buscar ciertas características y cualidades en orden de importancia.

Cuando le preguntaron a John Wooden, el legendario entrenador de básquetbol de UCLA, los tres rasgos que él buscaba en candidatos a miembros del equipo, respondió simplemente: Talento. Talento. Talento. (En ese orden.) Mientras el criterio de Wooden pudo haber sido adecuado para levantar un equipo de básquetbol, creo que se debe considerar más cuando se trata de levantar un equipo de ensueño para el reino.

Le diré lo que busco en candidatos a miembros del equipo en la Iglesia Comunitaria Willow Creek y en la Asociación Willow Creek. Mi proceso de selección está basado en la fórmula «CCQ»: primero carácter, luego capacidad y finalmente química conmigo y con el resto del equipo. Carácter. Capacidad. Química. Después de experimentar con diferentes criterios de selec-

ción a través de los años, he arribado a estos tres aspectos en el preciso orden en que los he mencionado.

Cuando busco añadir a alguien al equipo de voluntarios, o a un cargo remunerado dentro del personal, me recuerdo a mí mismo: *primero carácter*. Con esto quiero decir que necesito tener confianza en cómo camina esa persona en Jesucristo. Necesito saber que está comprometida con disciplinas espirituales. Necesito ver evidencia de integridad, docilidad, humildad, confiabilidad, ética saludable de trabajo y persistencia.

No siempre puse el carácter por encima de la capacidad, pero ahora sí. He aprendido que en el trabajo de iglesia una falta ocasional en la capacidad se puede aceptar. Pero faltas en el carácter crean problemas con consecuencias de mayor grado. Un colapso en este tiende a engendrar miembros de equipo desconfiados y alienados. También desmotiva al líder que se invierta tiempo y energía emocional en tal clase de miembro del equipo. Por supuesto, si el líder no trata sabiamente con el miembro rebelde del equipo, puede perder el respeto de los demás miembros.

Un líder diferente podría clasificar los criterios de selección del equipo en otra forma, pero para mí el carácter es primero. Otra historia de velero podría ayudar a ilustrar el porqué.

Una vez nos faltaba una persona para completar la tripulación, así que invitamos a un nuevo marinero a unírseles. Su idoneidad estaba fuera de dudas, pero con el tiempo su carácter se convirtió en un problema. Primero, era arrogante. Cuando conocía a alguien, su frase de presentación era: «Mi nombre es Don. Las mujeres me llaman el peligroso Don». Pensé que nuestros tripulantes regulares iban a hacerse a un lado y a menospreciarlo cuando lo oyeran por primera vez.

Al pasar el tiempo, notamos que Don eludía frecuentemente la verdad. Luego comenzó a llegar constantemente tarde a la práctica, sin ofrecer nunca una disculpa o reconocer que podría estar causando inconvenientes a los demás. Cuando comenza-

ron a desaparecer pequeñas cosas del bote, supe que se estaba fomentando un problema serio. Los otros hombres comenzaron a dejar las billeteras en sus autos, en lugar de dejarlas en la primera gaveta de la galera como siempre lo habíamos hecho. Finalmente debí enfrentar la situación. El Peligroso Don era un tremendo marinero, pero su carácter no daba la talla.

Para mí, el trabajo de iglesia no es diferente de navegar cuando del carácter se trata. Yo pensaba que si descubría un candidato para el equipo, extraordinariamente hábil, pero algo inestable en cuanto a su carácter, podría aprovechar la capacidad y tratar con el tiempo los defectos de carácter. Siendo optimista, siempre pensé que si daba a ese individuo un saludable ambiente de iglesia, y lo rodeaba de gente piadosa que lo considerara responsable, finalmente se desempeñaría bien.

Sin embargo, después de treinta años de optimismo, he tenido que admitir la derrota. Lo acepto. Cada adulto a quien se entrevista para un papel clave ya ha pasado veinticinco, treinta o treinta y cinco años en un proceso de formación de carácter. No es mucho lo que ha de cambiar después de eso. Por tanto, busco el carácter que ya ha sido formado de modo positivo. (Obviamente, al disciplinar nuevos cristianos debemos darnos cuenta que se necesita tiempo para que el carácter de esas personas se conforme a la imagen de Cristo. Pero eso es enteramente otro asunto; cuando hablamos de formar un equipo de ensueño en el liderazgo, lo más probable es que no estemos hablando de nuevos cristianos.)

Por tanto, durante el proceso de selección, trabajo mucho para discernir el carácter de un candidato. Examinó las referencias. Hablo largamente con gente que lo conoce bien. Busco cualquier bandera roja procedente de los problemas de carácter. Es mejor para mí atrapar incongruencias ahora, que forzar al equipo completo a que las atrape más tarde.

¿Qué debo hacer si un miembro del equipo existente comienza a desplegar faltas en su carácter? Actúo tan pronto como me doy

cuenta del problema. Hablo con el individuo inmediatamente, esperando que juntos podamos discernir la raíz causante del problema. Luego le pido que lo reconozca, lo confiese y haga los cambios con la ayuda de Dios. A menudo, también sugiero consejería cristiana.

No obstante, si hay un patrón continuo de incongruencias, generalmente le pido a la persona que deje el equipo. Ya sé que puede parecer extremo, pero he aprendido que es casi imposible para un equipo cumplir su propósito cuando un miembro está involucrado en el difícil trabajo de recuperación del carácter.

Cuando a alguien se le pide que abandone el equipo, nuestros ancianos confeccionan un plan de restauración espiritual, ofrecen asistencia económica y recomiendan consejería cristiana continua. En realidad, queremos ver obrar a Dios en la transformación del carácter de esa persona, pero hemos aprendido que rara vez sucede un cambio significativo del carácter si el individuo permanece en su cargo dentro del personal o como voluntario. En mis primeros días de liderazgo fui muy paciente con respecto a deslices de carácter, esperando contra esperanza, que «las cosas mejorarían». Ahora sé que por lo general no sucede. El líder debe tomar acción, mientras más pronto mejor.

DESPUÉS DEL CARÁCTER VIENE LA CAPACIDAD

MI SEGUNDO CRITERIO DE elección es la capacidad. Y no me disculpo por apuntar alto. Busco el más alto nivel de idoneidad que pueda encontrar. Le pido a Dios que me ayude a encontrar alguien cuyos dones espirituales hayan sido desarrollados y refinados por muchos años. Si estamos buscando a alguien para que se una a nuestro equipo de enseñanza, le pido a Dios que nos ayude a dar con alguien que tenga dones de enseñanza muy fuertes, ciertamente alguien mejor dotado que yo como maestro. Hace varios años, cuando añadimos un nuevo maestro para las actividades entre semana, me emocioné al descubrir que, como maes-

tro, esa persona era aun más fenomenal de lo que yo esperaba. Todavía agradezco a Dios por enviarnos a John Ortberg.

Si estoy buscando un director de operaciones, prefiero a alguien con dones administrativos monstruosos y un récord estelar de desempeño. Hace años me di cuenta que, si no comenzaba a rodearme con algunas de las personas en verdad sobresalientes, me abrumarían los retos de dirigir a Willow. Ahora cuando miro alrededor de la mesa durante nuestras reuniones del equipo de gerencia, veo un máster en administración de empresas de Harvard, un máster en administración de empresas de Stanford, una persona con un doctorado, otras dos graduadas en leyes, y varios graduados con máster. ¡Soy el único con serias deficiencias de credenciales!

Peter Drucker, el autor más vendido sobre gerencia, me dijo una vez que los miembros del equipo que yo buscaba en ese tiempo en lo posible no debían ser personas amargadas ni desempleadas. «Si encuentras a alguien cuyas calificaciones son buenas, pero está descontento o desempleado, ten mucha cautela. Quizá las personas que andas buscando están haciendo enormes contribuciones y se destacan en algún lugar. Con seguridad son sumamente felices y reciben mucho amor de la gente con quienes trabajan. Persigue esa clase de individuos. Persigue la capacidad probada».

Así que, primero busca carácter excelente, y luego dispara a la luna cuando se trata de idoneidad.

DESPUÉS DE LA CAPACIDAD VIENE LA QUÍMICA

LO TERCERO QUE BUSCO en alguien es la química, un acoplamiento en la relación conmigo así como con los demás miembros del equipo. Ken Blanchard, coautor de *The One-Minute Manager* [El gerente de un minuto] me aconsejó que nunca invitara a entrar en mi equipo a una persona que, al mismo instante de entrar en mi oficina, no produjera un efecto emocional positivo en mí.

Inicialmente pensé que ese consejo era un poco extremo. «Vamos, Ken —lo desafié—, no estoy buscando un compañero para jugar golf. Solo necesito una persona capacitada para trabajar fielmente en nuestra iglesia». Eso fue hace muchos años. Hoy soy un convertido de la doctrina de la química. ¿Por qué? Porque mucho de mi tiempo (excepto cuando estoy preparando sermones) lo paso en equipo. Casi todo el tiempo de mi día de trabajo estoy sentado alrededor de una mesa con el equipo de ancianos, la junta directiva, el equipo de gerencia, el equipo de enseñanza, el equipo de programación, el equipo de liderazgo de AWC o el equipo de conferencias internacionales. Por cientos de horas cada año me reúno en pequeños círculos que trabajan en los desafíos del reino con otras personas. No sé cómo decir esto diplomáticamente, ¡pero ayuda si en realidad me gusta estar con esta gente! Así que, si dos candidatos para el trabajo tienen igual carácter y capacidad, daré mi voto por aquel cuya personalidad y temperamento armoniza con los otros miembros del equipo y conmigo.

Admito esto sin una insinuación de disculpa. Una de las razones por las que disfruto mucho este ministerio estos días es que, finalmente después de casi tres décadas de construcción de un equipo, todos nuestros principales grupos de liderazgo se basan en los criterios que he venido describiendo. En todos nuestros equipos tenemos gente con excelente carácter, idoneidad a toda prueba, y química extraordinaria. ¿A quién no le gustaría algo así? Cuando voy cada día a trabajar, me siento como un muchacho de escuela que sale al recreo.

Sin embargo, déjeme recordarle nuevamente que me tomó treinta años llegar a este punto. Por consiguiente, si usted lidera una iglesia que tiene cuatro años y no tiene todavía un equipo de ensueño para el reino, no se desespere. «Manténgase en curso —sería mi consejo—, pero tenga alta la barra de selección».

NO PASE POR ALTO A SU PROPIA GENTE

OCASIONALMENTE SE ME PREGUNTA dónde encuentro gente tan maravillosa para contratar. Mi respuesta puede ser sorprendente. Casi setenta y cinco por ciento de nuestros líderes vienen directamente de Willow. Estas son personas que han probado su carácter, capacidad y acoplamiento químico mientras servían en puestos voluntarios dentro de nuestro ministerio.

Mientras que desarrollar nuestros propios líderes desde adentro ha probado ser nuestra mejor manera de formar equipos de ensueño; hay veces que nosotros, como la mayoría de otras iglesias, necesitamos mirar más allá de nuestras paredes por un miembro clave del personal. Hemos descubierto que uno de los beneficios de ser miembro de la Asociación Willow Creek es la oportunidad de red que proporciona. Cuando líderes de iglesia participan en conferencias, se relacionan con, u oyen de, candidatos ideales para su personal, pues comparten su visión y valores.

Nuestra experiencia ha sido que aun cuando empleamos con mucho cuidado a gente de afuera, nuestro promedio de acierto cuando se trata de crear una relación de trabajo ideal, de largo plazo. No obstante, cuando empleamos gente de Willow o de la AWC, ese porcentaje se eleva dramáticamente. La lección es obvia: ascienda su propia gente cada vez que pueda.

PARA CONSEGUIR RENDIMIENTO, COMIENCE POR EL LÍDER

UNA VEZ QUE EL LÍDER define el propósito de un equipo y recluta sus miembros, entonces debe hacerse las preguntas trascendentales: ¿Qué necesita este equipo para alcanzar su máximo potencial? ¿Qué tipo de líder necesito ser para que esto ocurra?

Nunca me ha impresionado el consejo de quienes sugieren que los equipos pueden ser autodirigidos o liderados por líderes rotativos. Me pongo firmemente al lado de quienes creen que el factor crucial en el rendimiento de un equipo es la eficiencia claramente definida de su líder.

Cada equipo necesita un líder de alta calidad que:

Lo mantenga enfocado en la misión

Asegure que la gente correcta, con los dones correctos, y los talentos correctos, estén en los cargos correctos

Maximice la contribución de cada miembro del equipo

Distribuya equitativamente la carga para que la moral se mantenga alta y el agotamiento bajo

Facilite la comunicación para que todos los miembros del equipo se mantengan en cadena de información

Evalúe y levante el nivel de comunidad dentro del equipo.

Estos son enormes desafíos. Creo que es extremadamente ingenuo pensar que los equipos puedan florecer sin un líder enfocado, que invierta tiempo y energía para lograr esas metas.

PARA ESTABLECER COMUNIÓN, USE EJERCICIOS DE COMUNIDAD

HABLANDO DE INGENUO, AL principio de mi ministerio supuse que comunidad «simplemente ocurría», que si los miembros del equipo pasaban tiempo suficiente trabajando juntos, era inevitable que se desarrollaran relaciones significativas y sustentadoras. Sin embargo, descubrí hace años que rara vez un sentimiento de camaradería y unidad se desarrolla espontáneamente. De hecho, uno de los papeles más importantes que juega un líder es guiar a los miembros del equipo hacia una experiencia más profunda de comunión.

Una forma eficaz de hacer esto es usar ejercicios que resalten la comunidad. Por si sirve de algo, déjeme decirle de algunos ejercicios

específicos que tanto otros, como yo, hemos usado para fomentar patrones de relación más profundos en los equipos de Willow.

La silla caliente

Hace varios años llevé un equipo de quince miembros del personal a nuestro campamento en la Península Superior de Michigan. Cada tarde nos sentábamos en un círculo en la cubierta, mirando desde lo alto un río hermoso. En medio del círculo colocábamos una silla que llamábamos «la silla caliente». Uno por uno, cada uno de nosotros se sentó la silla caliente y debió contestar una serie de preguntas planteadas por otros miembros del equipo:

¿Cuál fue tu más grande desilusión en el primer tercio de tu vida? ¿En tu segundo tercio? ¿Recientemente?

¿Quién ha sido la persona más extravagantemente amorosa en tu vida?

¿Cuál fue el mayor logro que experimentaste antes del décimo grado?

Nos asegurábamos de inyectar algunas preguntas por pura curiosidad:

¿Qué harías si ganaras la lotería?

¿Dónde pasarías unas vacaciones de tres semanas si no importara el dinero?

De toda la gente viva, ¿con quién te gustaría más tener una cena de tres horas, y por qué?

Varias de nuestras sesiones de la silla caliente duraban tres o cuatro horas. Algunas de las respuestas serán recordadas por años. Conuerdo con alguien que dijo: «Conocer conduce a amar». Es imposible escuchar las reflexiones sinceras de un miembro del equipo sin ser atraído a una relación más profunda con esa persona.

¿Qué quieres sobre tu tumba?

Más recientemente, en un retiro con el equipo de gerencia, di a cada uno de los miembros una hoja de papel de construcción con una lápida dibujada en ella. Entonces, les pedí que dejaran el salón, uno a uno, mientras el resto trabajábamos unidos en escribir un epitafio para la persona que esperaba afuera.

Nuestra meta era captar la esencia del miembro del equipo sobre el cual nos estábamos enfocando. Cuando nos poníamos de acuerdo en un epitafio adecuado, escribíamos nuestras palabras muy ordenadamente en la lápida de la persona. Luego la invitábamos a entrar de nuevo al cuarto y decíamos: «Por supuesto, esperamos que no mueras pronto, pero si así fuera, he aquí lo que recordaríamos de ti». Leíamos en voz alta el epitafio de la persona, y los miembros del equipo añadían comentarios personales. El amor y la emoción en el salón era palpables.

Cuando terminó el retiro, recolecté las lápidas y empecé a caminar hacia el basurero. El equipo estaba horrorizado. Una persona sugirió que las enmarcáramos para colgarlas en nuestras respectivas oficinas. Pensé que bromeaba, pero al final, eso fue lo que todos hicimos. Visite a Willow y las verá exhibidas orgullosamente.

Siempre que entramos a nuestras respectivas oficinas, y vemos las lápidas, recordamos esa tarde extraordinaria.

A Chagall le habría encantado esto

En otro retiro, Greg Hawkins, nuestro pastor ejecutivo, dirigió un ejercicio que probó ser un esfuerzo de desafío artístico para quienes estamos en el equipo de gerencia. Nos pidió que pintáramos un cuadro acerca de la condición de nuestras almas. ¿Puede usted imaginarse a alguien como yo describiendo la condición de mi alma con un pincel?

Todos lo hicimos. Luego nos sentamos alrededor de un fuego crepitante y explicamos el significado de nuestras pinturas. Algunas eran vibrantes y coloridas, otras eran un poco apagadas. Alguien dijo: «Es obvio que según mi pintura no estoy muy bien ahora. Este es un momento muy difícil en mi vida». Eso nos abrió una puerta para oír lo que estaba turbando a este miembro del equipo. Y eso es, precisamente, lo que todos estos ejercicios intentan hacer: abrir puertas para conocer y ser conocidos.

Tome el recipiente y la toalla

Hace años, nuestra directora de programación, Nancy Beach, dirigió un ejercicio particularmente conmovedor con su equipo de artistas. Después de leer Juan 13, el pasaje en que Jesús lava los pies de sus discípulos, Nancy y su equipo tomaron vasijas con agua y toallas pequeñas, y lavaron los pies unos de otros. Supe que para muchos miembros de ese equipo, esta fue una de las experiencias más poderosas que jamás habían tenido.

Nunca me ha sido fácil planificar o participar en ejercicios constructores de comunión como estos. Siempre debo luchar contra mi tentación de «trabajar únicamente»; sin embargo, realizo tales ejercicios porque he descubierto los beneficios de trabajar en verdadera comunidad. No es suficiente que los líderes traten de mejorar la actuación de los equipos. También tenemos la gran responsabilidad de ser constantes constructores de comunión. Espero que cada líder superior que lea estas palabras tome en serio esta responsabilidad.

FORJE LA ACTUACIÓN DEL EQUIPO ESTABLECIENDO METAS CLARAS

MENCIONÉ ANTES QUE SOY un gran defensor de establecer MGPA: metas grandes, peliagudas y audaces. Pero, las metas tie-

nen que ser más que grandes. También deben ser claras. El viejo dicho es verdad: Lo que se mide, se hace. Sin metas claras, la mayoría de equipos se esfuerza inútilmente. Desperdician tiempo, pierden energía, se distraen y, a la larga, se desmoralizan.

Exactamente antes de ascender al cielo, Jesús dijo, según mi paráfrasis de Mateo 28:19-20: «Bueno equipo, esta es la meta: Vayan por todo el mundo y prediquen el evangelio. Lleven a la fe a cada hombre, mujer y niño. Luego háganlos crecer, enseñándoles a observar todo lo que les he mandado a ustedes. En sus marcas. Listos. Vayan». Así lo hicieron.

Parte de la razón de que los discípulos de Jesús voltaran al mundo al revés, es que el más grande líder del mundo les había comisionado la meta más clara y más emocionante alguna vez establecida: Redención del mundo por medio del ministerio de la Iglesia.

Los líderes de la Iglesia debemos hacer lo que Jesús hizo. Debemos sentarnos con nuestros equipos en toda la iglesia y establecer metas claras, desafiantes y que honren a Dios. Luego debemos inspirar a los miembros de equipos a arremangarse y a ser creativos. Tenemos que desafiarlos a ayunar, orar, aunar esfuerzos y dar lo mejor de sí en el logro de las metas, para la gloria de aquel cuyo nombre llevamos.

Hemos visto desatarse un poder tremendo al haber aprendido a hacer esto en Willow. Recientemente, Nancy Beach comisionó esta meta a su departamento de programación: Crear un conmovedor, colorido y poderoso evento de masas; una presentación artísticamente excelente, mediante la cual el evangelio se pudiera comunicar a grandes cantidades de gente que no asiste a la iglesia en nuestra comunidad. Llenamos diez veces nuestro auditorio con miles de personas que escucharon la verdad acerca de Jesucristo. Pero todo comenzó con la asignación de una meta clara.

Nunca me canso de observar equipos que se levantan al desafío de alcanzar una meta que honra a Dios. Sí, toma extraordinaria

energía del liderazgo establecer metas apropiadas, alinear a las personas con esas metas e inspirar a los miembros del equipo a alcanzarlas. Pero, déjeme recordarle que la paga es enorme. Y eterna.

ESTABLECER LA ACTUACIÓN DEL EQUIPO RECOMPENSANDO LOS LOGROS

FINALMENTE, UN LIDER DEBE recompensar a los equipos por el trabajo bien hecho. Algunos líderes de iglesia son aprensivos con esto de recompensar a quienes trabajan con eficiencia. Pero los conceptos de Jesús no eran vagos acerca de las recompensas. A menudo, prometía gran recompensa a los devotos seguidores, «en esta vida y en la venidera».

A menudo el apóstol Pablo amontonaba alabanza y reconocimiento para quienes trabajaban con diligencia en la iglesia local. Algunas veces concluía sus epístolas con los nombres de personas que él quería honrar. Aparentemente veía la importancia de reconocer en público los esfuerzos de la gente que había trabajado duro por la causa. Hasta declaró que ciertas personas deberían recibir doble honor a causa de su fiel desempeño.

En Willow reconocemos con frecuencia el esfuerzo extraordinario de los miembros del personal, parafraseando las palabras del apóstol Pablo en Filipenses 2:29. En ese texto Pablo exhorta a los líderes de la iglesia en Filipos a tener en «alta estima» a ciertos miembros de la iglesia. Así que, cuando queremos reconocer los esfuerzos sobresalientes de un individuo o un equipo, a menudo los ponemos frente a todo el personal, o la iglesia, y gritamos al unísono: «¡ASÍ SE HACE! ¡TE TENEMOS EN ALTA ESTIMA!» Entonces, ovacionamos frenéticamente.

Si usted duda de la eficacia de este método, simplemente lo invito a intentarlo alguna vez.

También creemos que es importante reconocer y recompensar los esfuerzos de miles de voluntarios que sirven a Cristo

en Willow. Ellos forman la columna vertebral de nuestro ministerio. Son los héroes anónimos que trabajan diligentemente para mantener al ministerio funcionando y creciendo. Nuestro personal pagado sabe que sin ellos estaríamos en graves problemas. Por tanto, hace muchos años decidimos reconocer su contribución con la Noche de Apreciación Anual a los Voluntarios en nuestras actividades entre semana.

Usted debe ver esto para creerlo. Cada año extendemos literalmente, alfombras rojas a todas las entradas principales de nuestros edificios. Alineamos globos a ambos lados de la alfombra y ponemos gente del personal en todas las puertas.

Cuando los voluntarios se bajan de sus vehículos, caminan por las alfombras rojas y son vitoreados por el personal de Willow Creek. «¡Sí, ustedes! ¡Estamos muy contentos de que estén en nuestro equipo! ¡Bien hecho!»

Todo eso sucede aun antes de que los voluntarios entren al edificio.

Una vez a dentro, ellos ven los globos y la decoración que el personal puso en su honor. La reunión entera es una celebración del voluntariado en nuestra iglesia. Hago lo mejor que puedo para predicar un mensaje que acumule honor sobre cada uno de los voluntarios.

Después del culto invitamos a todo el mundo a una animada recepción que incluye comida, música y otras festividades. Si usted está pensando que esto involucra mucho tiempo y dinero, tiene razón. Sin embargo, repito que la recompensa es enorme. Pregunte a cualquier voluntario en Willow.

Como dije al principio de este capítulo, en este punto de mi vida solo quiero dos cosas: llevar a cabo las órdenes de Dios, y hacerlo con la gente que amo.

Hace algunos meses, un grupo de mis compañeros de equipo me celebraron mis cincuenta años de vida. Por supuesto, esto incluía el típico fastidio bondadoso acerca de envejecer.

Pero también hubo momentos sagrados esa noche, mientras compartíamos los recuerdos de casi tres décadas juntos. Esa noche, mientras me fui a dormir, pensé: *¡Soy el hombre más rico del mundo! Tengo lo que muchos líderes solo sueñan con tener: Un llamado claro de Dios que aún me hace palpar el corazón cada día, y un equipo de la gente más notable que he conocido, y que comparte la aventura conmigo.*

Díganme líderes: ¿hay algo mejor que eso?

El desafío de los recursos económicos

La prueba del temple de un líder

DE TODOS LOS DESAFÍOS DEL LIDERAZGO, PARA EL QUE YO ESTABA menos preparado, es lo que he llegado a llamar «El desafío del recurso». Debí aprender de la manera difícil que, a menos que estuviera dispuesto a ser el PRR (Principal Recaudador de Recursos), nuestra nueva iglesia tendría corta vida. Se moriría de hambre por falta de fondos.

Durante mis tres años en el ministerio de jóvenes aprendí muchas de las funciones clásicas del liderazgo, proyección de la visión, construcción de un equipo, resolución de problemas y establecimiento de metas, pero como éramos un subministerio de una iglesia adinerada, nunca tuve que preocuparme por los recursos. La iglesia cubría nuestras necesidades económicas. Nos brindaba las instalaciones y el equipo sin costo alguno, además de un presupuesto generoso para cubrir los gastos del ministerio, y un salario que cubría mis necesidades personales.

Sin embargo, cuando dejamos esa iglesia para comenzar la Iglesia Comunitaria Willow Creek, todo eso cambió de modo dramático. Literalmente, de la noche a la mañana fui forzado a enfrentar una severa realidad: no teníamos instalaciones, ni equipo, ni presupuestos para el ministerio, ni salarios. Peor aun, no había a

quién quejarse. ¡No teníamos gente! Mi romance con la noción de *construir* una iglesia como la de Hechos 2 me había enceguecido a las duras realidades de *conseguir fondos* para ese propósito.

Para complicar el asunto estaba el hecho de que ya habíamos anunciado la fecha de inicio de nuestra nueva iglesia. Habíamos enviado invitaciones y volantes que publicaban nuestro lugar de reunión en el Teatro Willow Creek en Palatine. Habíamos formado equipos de música y ministerio. Habíamos alquilado nuestras oficinas para el personal.

Me tomó unos cinco minutos darme cuenta que necesitábamos una inyección masiva de dinero, y la necesitábamos rápido.

Rechazando un tradicional ataque de pánico, salí con un plan. En aquel entonces yo sabía de una forma segura de hacer dinero. Así que, tomando una pista de mis días en el negocio de productos agrícolas de nuestra familia, ordené mil doscientas cajas de tomates. Entonces, un sábado de agosto de 1975, reté al grupo de muchachos de secundaria que formaban el núcleo de nuestro equipo de arranque, a vender tomates de puerta en puerta. Desdichadamente, pasé por alto los jardines en los patios, llenos de matas de tomate que salpicaban nuestra comunidad. Al final del día estábamos vendiendo nuestros tomates a veinticinco centavos por cesta. Aun así, levantamos varios miles de dólares y resolvimos nuestros problemas financieros.

Por casi una semana.

Recuerdo haber ido a la cama pensando: *No podemos vender tomates todos los sábados, y no creo que desaparezca este desafío de recursos. Mejor es que descubra lo que en verdad significa ser un PRR.*

RECUERDOS DE DINERO

LA MAYOR PARTE DE los recuerdos de mi ministerio, a finales de la década de los setenta, tiene que ver con el intento de enfrentarme a la falta de recursos de Willow. Uno de mis primeros so-

cios fue un músico llamado Dave Holmbo. No solamente era un genio creativo, sino que también tenía una monstruosa ética de trabajo. A menudo, laboraba semanas de hasta ochenta horas, transcribiendo con diligencia composiciones musicales, y copiando a mano arreglos vocales y partituras orquestales. Un día, sin decírmelo, ordenó unos lápices especiales que los músicos usan para este propósito. Cuando llegó a mi escritorio la factura inesperada de diecinueve dólares por esos lápices, entré a la oficina de Dave y le dije: «Dave, nos estás matando. No podemos darnos el lujo de lápices como esos. Debes conseguir otra manera de escribir tus arreglos».

Hoy día los músicos en Willow tienen las computadoras más modernas que les ayuda a hacer su trabajo, pero en aquel entonces vivíamos tan cerca de la quiebra económica, que diecinueve dólares eran una gran suma.

Tuve una confrontación financiera similar con nuestros voluntarios de producción. Por cuanto no teníamos nuestras propias instalaciones, y no podíamos encontrar un sitio para alquilar donde pudiéramos programar todas nuestras actividades, íbamos constantemente de un lugar a otro. Cada vez que nos mudábamos del Teatro de Willow Creek, a varios auditorios y cafeterías de escuelas secundarias, y hasta al club local Elks, teníamos que instalar y quitar el equipo de sonido y la iluminación. En cada lugar, después de que todo el equipo estaba en posición, los voluntarios debían asegurar todos los cables eléctricos con cinta de conducto, para que la gente no tropezara con ellos. Como teníamos que armar y desarmar muchas instalaciones, la gente de producción comenzó a ordenar la cinta de conducto por cajas, otra vez sin decírmelo.

Después de un fin de semana particular en que habíamos recibido una ofrenda muy baja, las presiones económicas fueron más de lo que yo podía soportar. Con ese problema pesando fuertemente sobre mí, fui hasta el edificio alquilado que usábamos para nuestras actividades de mitad de semana, y noté

cómo el personal voluntario del escenario estaba aplicando la cinta abundantemente. *¿No saben ellos cuánto cuesta esta cinta?*

Estallé.

Reuní a todos los voluntarios y les hice saber: «Muchachos, ustedes están despilfarrando una cinta muy cara, y la iglesia no tiene dinero. No necesitan todo el ancho de la cinta para pegar un simple cable al piso. Nueva regla: De aquí en adelante le pido a cada uno que rompa la cinta en dos, así». Luego demostré mi idea ahorrativa frente a ellos tan dramáticamente como fue posible.

Aún puedo recordar sus expresiones de asombro. Alguien alcanzó a refunfuñar: «Está bien, está bien», pero seguramente pensaron que yo había perdido el juicio.

He aquí otra instantánea de aquellos días. El único lugar de oficina que podíamos alquilar tenía pisos de cemento desnudo. Si queríamos alfombra, teníamos que comprarla nosotros mismos. Y así hicimos, ordenando lo más barato que pudimos encontrar. Cuando hicimos el pedido le advertimos al dueño de la tienda que quizás no podríamos pagarle todo de una vez.

—Está bien —dijo el hombre con amabilidad—, ustedes son una iglesia. Confío en ustedes. Sé que cumplirán. Páguenme lo que puedan, cuando puedan.

Como un mes más tarde llegó la factura. Recuerdo la cantidad exacta. Eran \$973.00. Como no teníamos *nada* de dinero en el momento, la puse en un grupo de otras sin pagar. Cuando el dueño de la tienda me llamó varias semanas más tarde para pedir el pago, le recordé que él había estado de acuerdo con el plan por cuotas.

—Sí, es verdad —respondió—, pero ¿podría enviarme *algo*?

—Lo haré ahora mismo —le dije—. Busqué en la primera gaveta de mi escritorio y emití un cheque por cinco dólares y lo puse en el correo.

El hombre llamó tan pronto recibió el cheque.

—¿Qué es esto? ¿Una broma? —me preguntó.

—No —respondí apenado—, pero le prometo que le enviaré cinco dólares cada semana.

Así lo hice. Le envié esa cantidad cada semana hasta que cancelamos todo. Casi tres décadas después, todavía se me hace un nudo en el estómago cuando paso frente a esa tienda de alfombras.

PRESIONADO CASI HASTA LA BANCARROTA

ALGO QUE COMPLICÓ nuestro desafío de recursos fue que comenzamos Willow con estudiantes de secundaria y universitarios. Pocos teníamos trabajos de tiempo completo, así que disponíamos de mucho tiempo y energía, pero no de dinero. Yo sabía que si no empezábamos a atraer algunos adultos auténticos que tuvieran ingresos razonables, iríamos a la bancarrota. Entonces comencé a orar fervientemente por esto.

Un domingo, un individuo que parecía ser un hombre de negocios, un adulto de verdad que parecía tener un trabajo verdadero, entró a uno de nuestras reuniones. El tipo parecía normal. Su traje le quedaba bien (ninguno de nosotros ni siquiera teníamos trajes), mis esperanzas se elevaron al cielo.

Después del servicio hablamos un poco.

—Oye, de verdad me gusta esta iglesia —dijo—. ¿Puedo invitarte a almorzar esta semana?

—Seguro —respondí sin dudar, seguro de que mis oraciones habían sido contestadas.

Algunos días después, me recogió en un Cadillac plateado de más de ocho metros de largo, para ir a almorzar. Me llevó a un restaurante de lujo y, de paso, me dijo que ordenara lo que quisiera. A los veintitrés años de edad yo no tenía orgullo. Hice un pedido enorme.

A mitad del almuerzo el hombre comenzó a hacer preguntas acerca de la iglesia.

—De veras me gusta tu nueva iglesia —dijo finalmente al llegar el postre—. ¿Puedo ser de alguna ayuda?

Esa era toda la apertura que yo necesitaba.

—Hombre —dije—, ¡podrías ayudar de muchas maneras!

—¿Cuál es tu mayor necesidad? —preguntó más directamente.

—Bueno —respondí—, sé que eres nuevo, y que probablemente no quieras oír de nuestros problemas, pero estamos al borde de la catástrofe económicamente. Quiero decir, cada semana estamos a una semana de la ruina económica. Ninguno de nosotros gana salario. Ya dimos todos nuestros ahorros. No sé cuántas semanas más podremos mantener las puertas abiertas.

—Creo que puedo ayudarte con ese problema —respondió con una sonrisa de confianza—. Nunca he dado nada a ninguna iglesia, pero me gusta tu iglesia, así que puedes esperar un regalo de mi parte esta semana. Te lo enviaré por correo.

La siguiente semana viví cada día con gran expectativa. Cada mañana corría al buzón de correos esperando su carta. Finalmente, cerca del fin de semana, llegó. *Aquí está, pensé. ¡Nuestro barco ha llegado!* Abrí el sobre... ¡y descubrí un cheque por diez dólares! Casi me desmayo. Por días tuve que rechazar los pensamientos carnales de sabotear su Cadillac plateado. El desafío de recursos me estaba presionando hasta el punto de la quiebra.

UNA EMPINADA Y NECESARIA CURVA DE APRENDIZAJE

RÁPIDAMENTE FUI FORZADO A afrontar el hecho de que, desde la perspectiva humana, el líder principal es responsable de recaudar y asignar los fondos para toda la organización. Debe recaudar el dinero para el personal, para los programas del ministerio y también para su familia.

Para aquellos no preparados como recaudadores de fondos, como son la mayoría de los pastores, esta es una realidad desalentadora.

El teólogo R.C. Sproul me preguntó una vez cuánto ministerio pensaba yo que podía hacer por cien dólares. Supuse que él estaba esperando una respuesta teológica profunda, pero antes de que pudiera pensar en una, él mismo se contestó: «Puedes hacer más o menos lo que valen cien dólares». Simplemente estaba diciendo que un ministerio fructífero necesita recursos.

Sea todo lo teólogo que usted quiera ser, pero la iglesia nunca alcanzará su total potencial redentor hasta que un caudal de recursos financieros comience a fluir en su dirección. Y le guste o no, es trabajo del líder crear ese caudal, y administrarlo sabiamente. Mientras más pronto se dé cuenta el líder de esto, mejor.

Mi meta en el resto de este capítulo es ayudar a los líderes a desarrollar las técnicas que se requieren para convertirse en PRR. Comenzaré con algunas verdades básicas que cada uno debe entender para desempeñar con éxito este papel.

VERDAD #1 DE LOS RECURSOS: DIOS ES NUESTRO MÁXIMO PROVEEDOR

UNA VIEJA CANCIÓN DE niños describe muy gráficamente los recursos de Dios: «Él es dueño de las vacas en mil colinas, de la riqueza en cada mina». En Salmos 50:12, Dios mismo hace eco de este tema, diciendo: «Mío es el mundo, y todo lo que contiene». En otras palabras, los recursos de Dios son ilimitados.

Muchos líderes caen en la trampa de creer que alguna persona en su iglesia es su máximo proveedor de recursos. No es así. Las personas son los conductos de la provisión de Dios, pero no son finalmente responsables de ella. Solo Dios controla el flujo del caudal financiero que necesitamos.

Los líderes también deben entender que Dios no solo es *capaz* de ayudar sino que de veras *anhela* hacerlo. La Iglesia es su novia. Es su regalo al mundo. Nadie más que Dios quiere ver una iglesia con los recursos adecuados.

Aprendí esta lección en un momento crítico en el crecimiento de Willow. A finales de la década de los setenta estábamos metidos en un enorme programa de construcción de nuestro auditorio original. En un acto de fe radical nos habíamos comprometido con dos millones de dólares más allá de nuestro presupuesto, después de estirarlo hasta el límite. La gente había dado prácticamente todo lo que tenía para dar. Varios cientos de personas, incluyendo Lynne y yo, y la mayoría del personal, habíamos hecho préstamos bancarios para mantener en marcha el proyecto.

Entonces, la economía de Estados Unidos colapsó. El desempleo aumentó y las tasas de interés se elevaron a veintiuno por ciento. Exactamente, cuando yo creía que las cosas no podían empeorar, se fue el mayor donante de nuestra iglesia. Este era un hombre con el que todos habíamos estado contando para que nos sacara de apuros, si todo se derrumbaba. Allí fue cuando tuve que definir, de una vez por todas, la diferencia entre el conducto y la máxima fuente de la provisión.

Sí, fue una gran tragedia perder a nuestro mayor donante. Sin embargo, me di cuenta que el solo hecho de que este hombre se hubiera ido, no significaba que Dios también se había ido. El Señor nos había llamado a comenzar una iglesia para alcanzar gente perdida, y todo en mi espíritu me decía que él estaba todavía con nosotros y nos seguía animando. Él seguía siendo nuestro máximo proveedor. Simplemente, teníamos que seguir moviéndonos en fe.

Le dije a los miembros nerviosos de la directiva que Dios aún estaba en el trono, que todavía tenía abundancia, y que quizás ya estaba viendo nuevos conductos por medio de los cuales enviar los recursos a nuestro camino. Debido a que la mayoría de la directiva había respaldado nuestro préstamo bancario con el capital contable en sus casas, tenían más que un interés pasajero exactamente en lo que Dios «quizás estaba haciendo».

En los meses siguientes a esa crisis de fe, tuvimos el privilegio de ver obrar a Dios en una manera poderosa a nuestro favor. No solo vertió los recursos por medio de nuevos conductos, sino que, a la larga, el gran donante que se había ido regresó. Desde entonces nos ha ayudado financieramente y en muchas otras maneras. Lecciones como esa no se olvidan con rapidez.

Los líderes dormirán mucho mejor en la noche una vez que establezcan firmemente este principio fundamental. El máximo proveedor de los recursos que necesitamos es el Dios que quiere ver levantada su iglesia mucho más de lo que nosotros queremos. Y él tiene abundancia.

VERDAD #2 DE LOS RECURSOS: BAJO CIRCUNSTANCIAS CORRECTAS, A LA GENTE LE GUSTA DAR

LOS PRR DEBEN COMENZAR por suponer que la gente está predispuesta a dar. Piense en eso: la hipótesis alternativa es que básicamente las personas son codiciosas, avaras y detestan dar. Creer *eso* conducirá inevitablemente a dinámicas destructivas en el método de un líder para recabar dinero. Un líder convencido de que su trabajo es arrancar dólares de manos de la gente, que se opone inexorablemente a soltarlos, solo puede salir con una estrategia de recaudación de fondos manipuladora y que produce culpabilidad.

Tales métodos hieren a las personas y, con el tiempo, destruyen iglesias. Sin embargo, la recaudación de fondos no tiene que ser una experiencia negativa para nadie involucrado en ella. Creo firmemente que si a la gente correcta se le presenta la correcta oportunidad del reino, de la manera correcta y en el momento correcto, el resultado será una lluvia de apoyo alegre y generoso. Todo el mundo presenció este principio en los resultados del 11 de septiembre. Miles de millones de dólares se recaudaron para las familias de las víctimas, aunque nuestro país estaba en medio de una temible recesión.

Siempre he intentado abordar los esfuerzos de recaudación de fondos en nuestra iglesia desde una perspectiva positiva, que trata a las personas con dignidad. Defino así mi meta: Ofrecer a gente maravillosa oportunidades fantásticas para invertir en el reino, si así los dirige Dios. ¿Quién puede discutir un enfoque como ese?

VERDAD #3 DE LOS RECURSOS: COMO NINGÚN OTRO DESAFÍO, FINANCIAR UN MINISTERIO PRUEBA EL CARÁCTER DE UN LÍDER

ME PREGUNTO CUÁNTOS LÍDERES fantasean ocasionalmente con que alguien como Bill Gates inyecte unos cuantos miles de millones de dólares, desde su alcancía, a la cuenta de sus iglesias. Eso sería nirvana, ¿verdad? El desafío de recursos estaría satisfecho de una vez por todas. El regalo total se podría invertir en una cuenta que produjera intereses, y la iglesia tendría provisión permanente. Esto permitiría al líder seguir transmitiendo la visión y levantando equipos, y también dejaría que la congregación respirara un poco mejor. La gente podría concentrarse en descubrir sus dones espirituales, y servir sin la molestia de campañas de gerencia y recaudación de fondos.

¿No sería eso como estar en el cielo?

No estoy muy seguro. Es más, estoy casi seguro que si Bill Gates ofreciera transferir mil millones, o dos mil, a los fondos de Willow, yo los rechazaría.

(Bueno... podría aceptar humildemente un par de cientos de millones, pero nada que tenga más de nueve ceros. Tengo mis escrúpulos.)

Rechazaría el regalo porque creo que hay tremendos beneficios espirituales asociados al tener que enfrentar desafíos financieros. Algunas veces recibo peticiones urgentes de pastores jóvenes, quienes escriben: «Bill, visitamos Willow, y vimos que tu iglesia tiene unos cuantos cientos de miles de dólares por encima del presupuesto, y solo estamos a mitad de año. ¿Qué tal si

nos emites un cheque por cien de los grandes? A ustedes ni les haría falta y aliviaría mucha presión a nuestra iglesia».

Recibo cientos de tales peticiones, y respondo todas de la misma manera: «La misma presión que están sintiendo ahora es el material que Dios usa para llevarte a ti y a tu gente a niveles más altos de compromiso y confianza».

Luego explico las bases de mi *no*. «No estoy tratando de ser duro de corazón. Simplemente deseo que sepas que en los inicios de esta iglesia nada profundizó mi confianza en la bondad, gracia y poder que obra milagros de Dios, como las presiones financieras que enfrentábamos cada semana. Esta es la misma clase de presiones que ustedes enfrentan hoy día. No subestimes el valor del crecimiento espiritual que tendrá lugar en ti y en tu iglesia si abor das estos desafíos de recursos».

LOS BENEFICIOS DE RESISTIR TIEMPOS DE PRUEBA

POR LOS ESTÁNDARES DE muchos, al hogar donde crecí se le podría considerar pudiente. Pero, como ya mencioné, cuando dejé el negocio de mi familia, mi padre creyó que debía partir con las manos vacías. Y lo hice. Por tanto, cuando Lynne y yo comenzamos Willow, no teníamos dinero. La iglesia no pudo pagarnos sueldo por más de tres años, de modo que yo trabajaba de noche en el mercado de productos agrícolas de la calle Water del centro de Chicago, y Lynne daba clases privadas de flauta. También recibimos dos inquilinos en nuestro diminuto hogar de dos habitaciones y llegamos con ellos a un acuerdo económico muy complicado. Cada vez que cualquiera de nosotros ganaba algún dinero, ponía una porción en la parte alta del refrigerador. Todos los días orábamos para que a fin de mes hubiera suficiente dinero con qué pagar la hipoteca.

Hicimos eso por tres años y nunca dejamos de pagar una cuota de la hipoteca.

Tampoco dejamos de comer, gracias a amigos anónimos que ocasionalmente se sentían inspirados por Dios para dejar una bolsa de comida en nuestro porche. Otras personas nos dieron muebles usados, sin los cuales nuestra pequeña casa habría estado prácticamente vacía. Yo nunca antes había estado en una relación de total dependencia de Dios en cuanto al dinero y las necesidades diarias.

Una vez, durante este período de prueba, un viejo amigo que trabajaba ocho diarias en una prensa de perforación, ganando el salario mínimo, me dio algo de dinero. Su generosidad me tocó profundamente. Por primera vez experimenté en persona la idea de Hechos 2, de interdependencia en la familia de Dios. Aun más importante, esto derritió mi orgullo. Este era un hombre cuya familia había vivido en el lado pobre de la ciudad de Michigan, en la cual crecí, pero en el lado rico. Ahora yo era el que necesitaba ayuda.

En esos días de escasez descubrí que la fidelidad de Dios es total, maravillosa y sistemática. Él es el máximo guardador de promesas. No creo que la convicción se hubiera podido forjar en mí de otro modo. La escasez puede producir un asombroso fruto espiritual.

Casi tres décadas después, cuando enseñé sobre la veracidad de Dios, aun recurro a aquellos primeros años de lucha. Esa época hizo que la fidelidad de Dios fuera para mí más que una teoría.

En esos días difíciles la congregación de Willow estaba aprendiendo estas lecciones exactamente junto a mí. Cuando por primera vez compramos tierras y construimos edificios, orábamos juntos como nunca antes lo habíamos hecho. Nos reuníamos en los hogares. Ayunábamos. Muchos quedamos completamente sin dinero. Las personas vendían condominios, autos, joyas. Nuestra fe creció y llegamos a estar más unidos nunca.

En febrero de 1981 tuvimos el primer culto en el nuevo auditorio de nuestra propiedad. Antes de la reunión invité a los principales miembros que habían sacrificado mucho, y habían confiado totalmente en Dios, a reunirse en el auditorio antes de abrir las puertas

al resto de la congregación. Nunca olvidaré esa escena. Veintenas de creyentes se apiñaban en pequeños grupos, con los brazos unidos unos a otros, llorando como bebés. Dios había hecho posible lo imposible. Por su poder sobrenatural había movido la montaña de los recursos. Nunca más volveríamos a ser los mismos.

Hace algunos años, en el vigésimo aniversario de Willow, tuvimos la Cena de los Fundadores, para honrar a las trescientas personas que nos ayudaron a dar ese paso inicial desde el teatro hasta nuestras propias instalaciones. Estas personas fueron las que habían sacado los préstamos bancarios, vendido sus autos y cancelado sus vacaciones para financiar nuestro primer edificio. Esa noche me dirigí al grupo. Cuando vi sus rostros, estaba tan sobrecogido por los recuerdos de su generosidad radical, que empecé a sentirme culpable. «Lamento —dije—, haberles pedido que hicieran sacrificios tan increíbles durante esos primeros años.

Más tarde, varios de los fundadores me amonestaron. «Nunca te disculpes —dijeron—, por invitarnos a hacer sacrificios por algo que ha llegado a significar mucho para nosotros. Nos movimos con el entendimiento de que Dios nos usó para brindar un hogar a Willow Creek. Es como si nos hubieran dado una insignia de honor de por vida.

Con el paso de los años a muchos de aquellos héroes de los recursos los han trasladado sus corporaciones a diferentes partes del país. Pero siguen apegados a la familia Willow. Cada vez que oyen cómo Dios está usando nuestra iglesia en todo el mundo sienten la satisfacción de saber que jugaron un papel importante en hacer eso realidad, porque fueron uno de los primeros conductos de los recursos de Dios.

Repito, nada prueba más el temple de los líderes y miembros de iglesias que el desafío de recursos. Por consiguiente, en vez de buscar soluciones rápidas, ganar la lotería, o que Bill Gates los saque de apuros, los líderes deben aceptar de buena gana, con valor, y con esperanza el desafío de recursos. Debemos permitir

que las presiones de la escasez nos enseñen todo lo que podamos aprender acerca de Dios, de nuestra gente y de nosotros mismos.

Con estas verdades básicas establecidas, ahora podemos continuar. Los cinco principios siguientes de recaudación y distribución de recursos se levantan sobre estas verdades básicas mencionadas. Treinta años de experiencia personal, y de observar a otros líderes, me han convencido que quienes practican estos cinco principios ven un caudal de recursos que fluye en la iglesia local, para la gloria de Dios.

LOS RECURSOS Y EL PRINCIPIO DE LA EDUCACIÓN

EN LOS MISMOS INICIOS de Willow Creek, un amigo mío ajeno a la iglesia cruzó la línea de fe y comenzó a asistir a nuestra iglesia.

—¿Cuál es el trato con la cesta de las ofrendas? —me preguntó un día después de la reunión.

—¿Qué quieres decir? —le pregunté, sin saber adónde quería llegar.

—No tengo idea de cómo funciona todo esto —dijo—. ¿Quién se supone que debe dar, cuán a menudo, y cuánto?

La pregunta de mi amigo me ayudó a comprender la importancia del Principio de la Educación. La mayoría de líderes suponen que todos los que llegan a la iglesia conocen la mente de Dios con relación a los asuntos económicos. Pero la verdad es que la mayoría de personas no tienen idea de los principios básicos de la administración financiera cristiana. Es necesario que líderes y maestros eduquen a sus congregaciones antes de esperar que ellas honren a Dios con su dinero y a la larga se emocionen con el financiamiento de la iglesia.

Sugiero firmemente que los líderes y maestros de la iglesia den cada año una serie de charlas de dos o tres semanas sobre los principios bíblicos de administración del dinero. Enero es en Estados Unidos la época ideal para esto, porque es cuando la mayoría de

personas replantean sus presupuestos personales. En otros países quizás haya un momento del año más adecuado para tales charlas.

En estas charlas de mayordomía debemos explicar que, según la Biblia, ganar dinero es algo bueno, mientras que meterse en deudas excesivas no lo es. Debemos explicar que los seguidores de Cristo están llamados a vivir de acuerdo a sus posibilidades, a devolver un mínimo de diez por ciento de sus ingresos para la obra de Dios en su iglesia local, y dar en sacrificio a los necesitados como les inspire el Espíritu.

Tanto a los creyentes como a los que están buscando se les deben recordar las prácticas de administración bíblica del dinero al menos una vez al año. En Willow vamos más allá de un solo recordatorio anual. Cada enero, después de nuestra serie de manejo económico, ofrecemos un taller sobre planificación del presupuesto, para dar continuidad. Cada año cientos de personas pasan medio día de un sábado aprendiendo a desarrollar un presupuesto que honre a Dios.

También tenemos un creciente ministerio menor llamado *¿Sentido Común*, que entrena y aconseja personalmente a quienes intentan alinear su economía con los principios bíblicos. Los voluntarios de *¿Sentido Común* trabajan todo el año, y ayudan a cientos de personas en nuestra iglesia.¹

Si usted piensa un poco al respecto, muy pocos padres modernos enseñan a sus hijos las disciplinas de administración económica, y pocos cursos sobre este tema (por no decir ninguno) se ofrecen en liceos o universidades. ¿Dónde esperamos que la gente aprenda tan vital información?

Si necesitamos pruebas de que los asuntos monetarios están fuera de control, lo único que debemos hacer es mirar las estadísticas de deudas. Estadísticas recientes muestran que el pro-

¹ Para mayor información acerca de Good Sense [¿Sentido Común] o comprar el equipo Good Sense Ministry, visite www.goodsenseministry.com

medio de deuda por tarjeta de crédito en los Estados Unidos es de \$8.300. Un sábado, después de enseñar acerca de los peligros de endeudarse en tarjetas de crédito, un joven de poco más de treinta años se me acercó en el cuarto de descanso.

—Soy una de las personas de las que usted habló hoy —dijo—. Llené al máximo mi tarjeta de crédito, y no lo consideraba un problema. Pero, hoy decidí ir a casa, cortar la tarjeta y comenzar a hacer un pago mínimo mensual hasta que desaparezca la deuda.

—¿Cuánto piensas que te tomará? —le pregunté.

—No lo sé —admitió—. Mi deuda es bastante alta, aun un poco más que el promedio nacional que usted mencionó. Pero estoy decidido. Me mantendré en este plan hasta el final.

Al siguiente día hice algunos cálculos para una deuda de \$8.300. Si usted abona solo el pago mínimo, necesitaría treinta y cuatro años y medio para pagarla por completo. El interés sumaría \$11.367,14, y el monto total de pago sería \$19.667,14. (Estadísticas tomadas de www.cardweb.com.)

La mayoría de personas no tienen idea del dolor asociado con la mala administración económica. Si los líderes amamos a nuestra gente, deberíamos educarlos e inspirarlos hacia la libertad financiera. Es injusto de nuestra parte esperar que personas cuyas finanzas son la causa de dolor o frustración, sean los conductos de los recursos de Dios.

Si usted no está seguro de cómo abordar este tópico, busque libros o casetes de líderes que lo saben hacer bien, y aprenda de ellos. Es deber suyo que su gente aprenda a abordar este tema con claridad y sabiduría.

LOS RECURSOS Y EL PRINCIPIO DE LA INFORMACIÓN

DURANTE LOS PRIMEROS DÍAS de Willow en el teatro no me faltaba ineptitud acerca de tratar con el tema del dinero. Uno de mis errores más grandes fue fallar en dar adecuada información a la gente.

Una vez, cuando estábamos tan atrasados en nuestro presupuesto semanal, que prácticamente no veíamos esperanza de sobrevivencia financiera para la iglesia, ni personalmente para Lynne y para mí, decidí hacer algo drástico. Al terminar el sermón del domingo en la mañana, anuncié a toda la congregación que me iría por un tiempo.

—No puedo manejar más las presiones económicas de esta iglesia —dije—. Debo irme para poder pensar en esto, y no estoy seguro de cuándo regresaré. Algo tiene que cambiar porque financieramente nos estamos yendo a pique y parece que a nadie le importa, sino a mí.

Con esta brillante muestra de liderazgo, bajé de la plataforma. En pocos segundos estaba rodeado de por lo menos treinta personas.

—No lo sabíamos —decían todas a la vez—. ¿Por qué no nos dijiste? ¿Por qué no dejaste que ayudáramos? Amamos esta iglesia. Queremos ser parte de la solución.

Apiñados al pie de las escaleras de la plataforma, estas personas genuinamente preocupadas hacían unas preguntas muy inteligentes acerca de la condición económica de la iglesia.

—¿Cuánto debería ser la ofrenda semanal?

—¿Adónde va exactamente el dinero?

—¿Quién toma las decisiones?

—¿Quién está planificando el próximo presupuesto?

—¿Cómo podemos cambiar esto?

Ese día recibí un curso intensivo sobre el Principio de la Información. La gente quiere saber. Merecen saber. No pueden ayudar a menos que sepan.

De aquel día en adelante he decidido poner todo frente a nuestra gente, y quiero decir todo. En Willow hemos concluido que no hay ninguna buena razón para andar con secretos acerca de las finanzas, así que tenemos una política de libros absolutamente abiertos.

Cada año en la Noche de Visión anuncio a la congregación el presupuesto establecido por nuestra junta de directores. Uso todas las ayudas visuales posibles para que quede claro dónde estamos como iglesia y hacia dónde nos dirigimos en el futuro. Luego tenemos un tiempo de preguntas y respuestas, y ninguna pregunta se sale de los límites. Además de esto, cualquiera puede obtener una declaración de auditoría que explique adónde ha ido cada centavo dado a la Iglesia Comunitaria Willow Creek.

Como usted puede ver, soy fanático de la total divulgación de las finanzas. ¿Por qué? Porque todo lo que no sea la total divulgación tiende a crear sospechas, y nada cierra la tubería del recurso más rápidamente que la sospecha. Si no hay nada que ocultar, ¿por qué andar con secretos? ¿Por qué sencillamente no hacer constar todo? En Willow, no hay ni una sola cosa de la cual avergonzarnos, nada que necesitemos mantener oculto. Aconsejo firmemente a cada líder de iglesia operar de esta forma.

LOS RECURSOS Y EL PRINCIPIO DEL «MANSITO»

MUCHA GENTE HA OÍDO hablar de este principio. El Principio del MANSITO significa: «Mantenlo Simple y Tonto».

La experiencia me ha enseñado que el archienemigo de la recaudación de fondos es la complejidad. Cuando oigo de iglesias que tratan de organizar campañas de recaudación variadas y simultáneas (lavado de autos, maratones y desayunos con pasteles, patrocinados por subministerios en competencia), me dan ganas de lanzar a gritos una advertencia: «¡No hagan eso!» Por experiencia he visto que la complejidad en la recaudación de fondos es una de las maneras más eficaces de confundir a la gente. No solo es confuso, también fomenta la percepción de que la iglesia siempre está pidiendo.

Entre paréntesis creo que la mitad de las estrategias de recaudación de fondos empleadas en estas iglesias son antibibli-

cas. Lo siento, pero esa es la forma en que lo veo. La Biblia no enseña que una iglesia debe ser financiada por venta de pasteles o bingos. (Y no me duele que así sea.)

La gente en Willow solo debe entender dos clases de cantidades. La primera es nuestra ofrenda semanal presupuestada comparada con nuestra ofrenda semanal real. Cada semana imprimimos en el boletín semanal, que distribuimos en nuestras actividades entre semana, las últimas cantidades presupuestadas y las cantidades reales. De esa manera cada miembro puede comprobar exactamente cómo vamos.

La segunda clase de cantidades que la gente de Willow necesita seguir está asociada con nuestro desafío de final de año. Cada año, al acercarse los días de Acción de Gracias y Navidad, presentamos a la congregación las necesidades especiales de nuestras asociaciones en la zona marginal de la ciudad y de la rama internacional de la Asociación Willow Creek. Podemos también pedirle a la congregación que dé en sacrificio para compras de terrenos adicionales o programas de construcción. Durante este desafío anual de seis semanas presentamos una meta financiera específica, y cada semana mantenemos a la congregación informada de nuestro progreso para conseguirla. Sin embargo, no arrastramos el proceso por meses, y nos rompemos las espaldas para mantenerlo simple.

Déjeme añadir que también aplico el Principio MANSITO a las prácticas de informes económicos. Si recibo un informe de la junta o una hoja de cálculo de nuestro departamento de finanzas que no entiendo, lo devuelvo. Les recuerdo que soy un pastor, no un contador público certificado, y les pido que me lo simplifiquen, para que hasta un tonto lo entienda. Si no puedo captarlo, ¿cómo voy a poder informarlo a nuestra congregación? ¿Cómo podré pasar los momentos de preguntas y respuestas que, a menudo, incluyen inquietudes financieras?

Cuando se trata de finanzas, la complejidad mata.

LOS RECURSOS Y EL PRINCIPIO DE LA DISCIPLINA ESTRATÉGICA

EN CASI TODA IGLESIA hay personas que padecen de opulencia. Por desgracia, la mayoría de los líderes no saben cómo relacionarse con tales personas.

Muchos pastores se sienten tan intimidados por individuos ricos, que los evitan para protegerse de su propia inseguridad. Otros están tan preocupados por permanecer completamente imparciales con relación a los que tienen y los que no tienen, que evitan a los ricos como si fueran una plaga. Aun otros, con agendas personales en mente, se vuelven «amigazos» de la gente rica con la esperanza de recibir proyección para ellos mismos y, quizás, algo de dinero para la iglesia.

Pero tarde o temprano, cada líder tiene que decidir cómo se ha de relacionar con la gente que goza de excelentes recursos. Con los años, mi método ha sido relacionarme con personas pudientes y retarlas a meterse en el juego. Si están lejos de Dios, trato de guiarlos a una relación salvadora con Jesucristo como lo haría con cualquiera. Si son inmaduros espiritualmente, trato de ayudarlos a crecer. Si están solos, los animo a unirse a un grupo pequeño para que experimenten la comunión cristiana. Si se han hecho a un lado, intento ayudarles a descubrir sus dones espirituales, para que puedan llegar a estar completamente engranados en el trabajo de la iglesia. En resumen. Trato de disciplinarlos. En el camino, también les recuerdo las palabras de Jesús, quien dijo: «A todo el que se le ha dado mucho, se le exigirá mucho».

Con el transcurso de los años, mi mensaje básico a los cristianos ricos ha sido que, con cada gran valor neto viene una gran responsabilidad con el reino. Si son receptivos, les continúo explicando lo que significa. Algunos ricos (no todos) tienen el don espiritual de dar, pero pocos comprenden las consecuencias de eso. Les informo que ese versículo enseña que las personas con el don espiritual de dar tienen el reto de ganar tanto dinero

como puedan, vivir con lo menos que puedan, e inyectar tanto dinero como sea posible al reino de Dios en este mundo. Esa es la esencia del don espiritual de dar (Romanos 12:8).

Los líderes deben ponerse ante las personas con recursos, que tienen el don de dar, y decirles: «Dios te dio este don por una razón. Tú eres responsable por el desarrollo y la total utilización de ese don, como lo soy yo con el don que Dios me dio».

Hace muchos años hablé con un hombre en Willow que, según lo admitió él mismo, tenía el don espiritual de dar. Al principio me alardeó de que solo tenía que trabajar uno o dos días a la semana y jugaba golf el resto del tiempo. Inspirado por el Espíritu Santo le pregunté si estaba desarrollando su don de dar hasta el máximo de su potencial. Le dije que yo vivo con un sentimiento de responsabilidad casi abrumador por los tres dones que Dios me ha dado: liderazgo, evangelización y enseñanza. Le expliqué cuánto deseo escuchar el elogio de Dios: «Bien hecho, Bill. Optimizaste los dones espirituales que te confíé. ¡Buen trabajo!»

Entonces volteé el desafío hacia él, preguntándole si estaba listo para tomar su don espiritual de dar tan seriamente como yo estaba tomando mis dones.

Le doy el crédito, el hombre aceptó ese desafío y comenzó a dar más allá de su diezmo semanal. En los últimos diez años, me ha localizado cada Navidad y me ha dado un sobre con un cheque considerable, destinado a nuestros ministerios en el exterior. «Mientras te mantengas fiel con tus dones —me dice—, me mantendré fiel con el mío. Estamos juntos en esto, hermano». Siempre le contesto y le agradezco por tomar en serio su don.

Una de las funciones de los líderes es ayudar a quienes tienen el don espiritual de dar, a meterse en el juego y a entender que son responsables ante Dios por «lo mucho que se le ha dado».

Cada vez que puedo ayudar a un joven gobernante rico a romper con la tiranía de la avaricia, de manera que logre apalancar recursos para aquello que más importa, siento que he sido

usado por Dios para hacer algo importante. La gente que ha sido discipulada y desafiada a usar sus dones de dar, puede hacer un gran bien al reino por el resto de sus vidas.

Hace poco recibí uno de los regalos más fabulosos que haya recibido en la historia de nuestra iglesia. Fue dado por un individuo que cree de todo corazón en la misión de la iglesia local. Se sintió movido a dar cuando vio lo que la Asociación Willow Creek estaba haciendo para entrenar líderes de iglesia en todo el mundo. Tengo su permiso para mostrarles lo que escribió en la nota que acompañaba su regalo.

En los últimos ocho meses, Dios ha abierto mis ojos al «qué» y al «por qué» de Willow, al mismo tiempo. El Señor ha estado educándome en lo que ha sido muy obvio para usted por largo tiempo: que la iglesia local es la esperanza del mundo.

Por tanto, quiero ser uno de los que ayudan a financiar esta fase del desarrollo de la AWC. Tenía muchos anhelos de encontrar esta clase de oportunidad de dar. Reciba este presente con gran amor y úselo de la manera que dé el mayor provecho para el reino.

Hay montones de gentes como esta persona que escribió esta *nota, gente con el don de dar que se «mueren por encontrar» una oportunidad de dar para algo en lo que ellos de veras creen. Todo lo que los detiene es que nunca han sido discipulados, nunca han sido invitados a entrar en el juego, nunca han sido desafiados a tomar su don seriamente. Líderes, su trabajo es hacer eso.*

LOS RECURSOS Y EL PRINCIPIO DE LA VISIÓN

NO SÉ SI ALGUNA vez usted lo ha notado, pero muy pocas personas son apasionadas para financiar necesidades mundanas. No las cul-

po. Si son como yo, quieren invertir sus fondos limitados en una visión más grande que pagar recibos de electricidad, surtir de nuevo las provisiones de limpieza, o el mantenimiento de la máquina fotocopidora de la iglesia. Ellas no pondrían su bono anual en la ofrenda en la noche de Navidad, a menos que tengan alguna certeza de que su ofrenda será muy determinante en el mundo. Desean saber que su dinero duramente ganado se usará para financiar un ministerio auténtico que impacte gente verdadera.

Durante la reciente campaña capital de Willow, mi esposa y yo emitimos el cheque con la cantidad más grande de nuestras vidas. Lo dimos con gran gozo y entusiasmo. ¿Por qué? Porque estábamos genuinamente emocionados acerca del bien que nuestro regalo haría. Sabíamos que en parte financiaría la expansión de las instalaciones en nuestro terreno; una porción de él aseguraría el costo de una estrategia del ministerio regional, que tocaría miles de personas en la mayor área de Chicago; parte haría posible que los ministerios de extensión de Willow sirvieran a más personas que viven en condiciones de miseria; y el resto permitiría a la Asociación Willow Creek entrenar más líderes de iglesia alrededor del mundo.

Sabíamos esto porque el liderazgo en Willow había proyectado una clara visión del futuro de este. Narraron historias, mostraron fotografías, compusieron canciones y nos dirigieron en oraciones que hicieron arder nuestros corazones por estas causas. Cuando llegó la hora de emitir el cheque, nuestra única frustración era que no podíamos dar más.

Ese es el Principio de Visión en acción.

Las personas no dan a organizaciones o a otras personas. Dan para visiones. Cuando los líderes que entienden esto se toman el tiempo de pintar cuadros para las personas, y las ayudan a imaginar el bien para el reino que resultará de sus esfuerzos colectivos, estas se sienten libres de soltar con gozo sus recursos. Generalmente, mientras más grande es la visión, mayor es la dádiva.

Hace poco yo estaba desafiando a un hombre nuevo en nuestra comunidad a ayudar la Asociación Willow Creek. Como él no estaba empapado del ministerio de la Asociación, de modo sabio se tomó el tiempo de preguntar qué exactamente haríamos con su dinero. Sobre la mesa del almuerzo le di nuestra visión.

—Queremos ayudar a cada iglesia sobre el planeta Tierra a alcanzar su total potencial redentor —le dije—. Queremos ver iglesias en que dirijan líderes, enseñen maestros, y administren administradores. Queremos ayudar a los líderes de iglesia a establecer misiones y valores claros, para que puedan alcanzar a los perdidos en sus comunidades y guiarlos hacia la madurez espiritual. Hasta nuestro último suspiro queremos ayudar a la Novia de Cristo a llegar a ser una fuerza contra la cual las mismas puertas del infierno no puedan prevalecer.

—¡Es grandioso! —dijo. Cuando al fin paré de hablar; tenía los ojos muy abiertos.

—Puedes apostar tu vida a que es así —respondí—. Necesitamos grandes inversionistas para hacer realidad esta visión. ¿Orarás para saber si Dios quiere que nos ayudes?

El hombre oró y Dios lo instó a respaldar nuestra visión con algunos de sus recursos. Sin embargo, ¿qué habría pasado si le hubiera dicho que nuestra visión era dar nuevas togas a los coros de iglesias aletargadas, o forrar de nuevo las bancas de iglesias que solo existen para los ya convencidos? Mi sospecha es que tal visión habría fracasado en capturar su corazón. A la gente le gusta dar para visiones convincentes, visiones grandes que honran a Dios y que prometen influir significativamente en este mundo.

Así que, cuando usted esté recaudando fondos para la iglesia local, haga saber a las personas que están construyendo algo que representa la esperanza del mundo. Proyecte visiones emocionantes, exigentes, que honren a Dios. Pinte cuadros brillantes en las mentes de las personas. Luego, ore como loco y esté preparado... porque ellas darán más de lo que usted cree.

Antes de cerrar este capítulo me gustaría ofrecer algunas pautas de recursos para el personal de la iglesia.

LOS RECURSOS DEL PERSONAL: LA DIRECTRIZ DEL INTERCAMBIO JUSTO

EN LUCAS 10:7, JESÚS enseña que un obrero es digno de su salario. Lo que esto dice a los líderes de la iglesia es que a los miembros del personal se les debe pagar con justicia. A quienes sirven a la iglesia fielmente en maneras significativas se les debería pagar en conformidad.

En mi opinión, el calibre de las personas necesarias para brindar liderazgo principal competente a la Iglesia del futuro, forzará a la mayoría de las congregaciones a reconsiderar por completo sus programas de compensación. Hace poco la directriz de justo intercambio nos inspiró a hacer esto en Willow.

Después de evaluar nuestro personal, llegamos a la conclusión de que teníamos muchos individuos competentes y piadosos, que trabajan de modo incansable por el reino, y cuya paga no estaba en proporción con la magnitud de su contribución. Por tanto, solicitamos al comité de compensación que revisara por completo nuestra estructura de pagos, hasta que el Espíritu Santo nos diera paz acerca de una compensación justa. Aunque tomó casi un año completar este proceso, nuestros ancianos y la junta de directores creyeron que era correcto brindar a nuestro personal esta cuidadosa evaluación y el resultante incremento de salarios.

LOS RECURSOS DEL PERSONAL: LA DIRECTRIZ DEL BUEY SIN BOZAL

DIOS DICE EN DEUTERONOMIO 25:4: «No le pongas bozal al buey mientras esté trillando». Para nuestros propósitos, esto se podría traducir así: Dale a los miembros del personal las herramientas necesarias para que hagan lo que les pides.

Como el PRR, un líder es responsable de asegurarse que los miembros de su personal tengan lo necesario para hacer bien sus trabajos. La única forma de lograrlo es haciendo las preguntas correctas: «¿Qué necesitas para multiplicar tu impacto? ¿Necesitas más espacio en el edificio? ¿Dólares adicionales del ministerio? ¿Mejor equipo? ¿Más entrenamiento? ¿Computadoras? ¿Ayuda de medio tiempo?

Los miembros del personal deben saber que el PRR está haciendo todo lo posible para conseguir las herramientas que ellos necesitan con el fin de florecer.

Una vez, durante los primeros días de Willow, nuestro director de música llegó a desanimarse mucho. Había estado tocando la música para todas nuestras reuniones en un desvencijado piano eléctrico Wurlitzer, de segunda mano, con media docena de teclas inútiles. La frustración lo estaba matando. Un día lo oí mientras machacaba el teclado, intentando lograr que una tecla en particular funcionara, y gritaba: «¡Esto es una locura! ¡No aguanto más! ¿Cómo puede alguien esperar que haga música decente con este pedazo de chatarra?»

Yo todavía estaba convencido de que sus lápices especiales eran innecesarios; pero hasta donde yo sabía, la situación del piano se estaba volviendo crítica. Caminé de mi oficina hasta su pequeño lugar de trabajo y dije: «Mira Dave, si continúas escribiendo música y formando el grupo vocal, trataré de resolver el problema del piano. Solo dame un poco de tiempo».

Por supuesto, no teníamos dinero para el piano. Aún estábamos haciendo los abonos de cinco dólares semanales por la alfombra de la oficina. Así que, oré: «Dios, tengo un compañero de trabajo con una necesidad que solo tú puedes suplir. Por favor, de alguna forma, ven y ayúdanos».

Algunas semanas más tarde, una familia nueva de la iglesia nos invitó a cenar a Lynne y a mí. Entré a su sala y allí estaba... ¡un pequeño piano de cola, negro y brillante! Durante toda la

cena me la pasé mirando el piano. De vez en cuando, aunque la conversación no era sobre música, yo hacía una pregunta sobre el piano.

—¿Por cuánto tiempo han tenido su piano?

—¿Lo toca alguien —continuaba yo de modo muy sutil—, o lo tienen solo como decoración?

Lynne se dio cuenta y comenzó a darme puntapiés por debajo de la mesa.

Por último, al final de la noche, nuestro anfitrión dijo lo que toda gente de edad dice a jóvenes pastores luchadores:

—Si alguna vez hay algo que podamos hacer por usted...

—¡Necesitamos un piano! —exclamé, sin darle tiempo de terminar la frase—. ¡Uno exactamente como ese!

Lynne casi se desmaya. Tenía en su rostro esa mirada de asombro que parecía decir: «¡No puedo creer esto! ¡No te puedo llevar a ninguna parte!»

Sin embargo, como una semana después nuestro anfitrión de la cena llamó y dijo que él y su esposa lo habían discutido, y que les encantaría donar su piano a la iglesia. Preferían pensar que su hermoso piano estuviera llevando a la gente a la adoración, que recogiendo polvo en la sala de su casa.

Nunca olvidaré el día que ellos mismos contrataron a alguien para transportar ese pequeño piano negro de cola hasta nuestras oficinas de la iglesia. Cuando el instrumento atravesaba el umbral, la mirada en el rostro de Dave lo decía todo. No solo estaba maravillado de la gracia de Dios al satisfacer de modo tan espectacular su necesidad en la música, sino que estaba agradecido conmigo por tomar en serio su necesidad y por salirme del camino para encontrar la herramienta que le ayudaría a multiplicar el impacto de su ministerio.

Los esfuerzos de un líder por asegurar las herramientas necesarias para los miembros del personal levantan inevitablemente la moral y la relación en los equipos. También profundiza la fe del

líder en la capacidad de Dios para suplir las necesidades del personal. Una y otra vez he visto a Dios abrir las ventanas de los cielos para suplir toda clase concebible de herramientas que resaltan el impacto de nuestro equipo de personal.

LOS RECURSOS DEL PERSONAL: LA DIRECTRIZ DEL DOBLE HONOR

EN 1 TIMOTEO 5:17, PABLO instruye a la Iglesia a dar doble honor a quienes dirigen y enseñan bien. En el lenguaje moderno, eso significa: «Bendice la actuación de tus jugadores clave. Averigua qué emocionaría sus corazones, y luego mueve cielo y tierra para bendecirlos con eso».

Willow tiene un personal increíble. En respuesta a la directriz del doble honor, mi Pastor Ejecutivo y yo hemos arreglado con los años muchos obsequios de doble honor: tiempo extra de vacaciones, bonos financieros asignados, oportunidades interesantes de viaje y opciones extraordinarias de entrenamiento. Estoy a la caza constante de cualquier cosa que comunique doble honor a los miembros del personal que hayan completado una etapa del ministerio particularmente desafiante, o que hayan satisfecho una meta demandante en modo singular.

No quiero dar recursos solamente a los ministerios de los miembros del personal. Quiero darles recursos a sus almas. Por eso practico el principio del doble honor.

PASTORES PAGADOS: LA DIRECTRIZ DE LA SABIDURÍA

Con frecuencia la gente no tiene claro el concepto del salario del pastor. Algunos piensan inmediatamente en que el apóstol Pablo hacía tiendas para no ser una carga económica a los primeros cristianos. A demasiados individuos de esos, que frecuentemente sirven en la directiva, llamo «gente de pequeña tienda de campaña». Ellos quieren que su pastor haga pequeñas tiendas,

duerma en pequeñas tiendas, muera en pequeñas tiendas... capte usted el punto.

La mayoría de las directivas de iglesia caen en algún lugar entre esos extremos, y la mayoría de los pastores mismos están en tanto conflicto como cualquier otro. Por un lado, creen que deben sufrir algo por la causa de Cristo. El pensamiento de los líderes espirituales que les antecedieron, y que ciertamente derramaron su sangre para extender el reino, hace que sus sacrificios en comparación parezcan insignificantes. Por otro lado, los niños necesitan frenillos correctores, el techo gotea, los frenos del auto están desgastados. ¿Cómo pueden los pastores cubrir las necesidades sin un pago razonable?

El principio que quiero sugerir con respecto a pagar al pastor, es llamado la directriz de la sabiduría, y viene directamente de los labios de Jesús. «Sean astutos como serpientes y sencillos como palomas» (Mateo 10:16).

Esta directriz desafía a todo el mundo involucrado en la discusión del salario, a ejercitar sobriedad mental y sabiduría a la antigua. Significa evaluar con cuidado todas las variables relacionadas con el salario del pastor: ¿Cuál es el tamaño de la congregación? ¿Cuán grande es el personal? ¿Cuál es la extensión de su responsabilidad? ¿Cuántos años de servicio fiel ha prestado? ¿Ha mostrado el pastor una mejoría coherente en liderar y predicar? ¿Hay necesidades familiares especiales? La lista puede continuar.

Esta directriz supone que personas llenas del Espíritu hablarán abierta, amorosa y constructivamente acerca de estos asuntos hasta que cada uno alrededor de la mesa (incluyendo el pastor) alcance el consenso, hasta que cada uno pueda decir con sinceridad: «Hemos buscado juntos la sabiduría de Dios y creemos que él nos ha guiado». La meta es salir con una provisión amplia pero no escandalosa para el pastor, que pueda pasar la «prueba del olfateo» de la gente tanto adentro como afuera de la iglesia.

Quiero cerrar este capítulo en una nota personal. Por los veintisiete años que he sido pastor de la Iglesia Comunitaria Willow Creek, nuestros ancianos y miembros de la directiva me han tratado con mucha bondad. En los primeros años de la iglesia no podían pagarme, y eso les quebrantaba el corazón. Al fortalecerse la iglesia financieramente, comenzaron a compensarme con mucho gozo, de acuerdo a la directriz de la sabiduría.

Además de un salario apropiado, Willow también nos ha provisto a mi familia y a mí de cobertura médica y de salud, además de un generoso programa de jubilación. También me han dado un lugar de trabajo adecuado, los libros y recursos que necesito para la preparación de sermones, y oportunidades de entrenamiento para ayudarme a crecer como maestro y líder. Es más, hasta donde recuerdo, cada vez que he solicitado algo para dar realce a mi ministerio, la respuesta siempre ha sido: «Sí».

Adicionalmente se me ha dado una pequeña cuenta de gastos para poder llevar a líderes del personal o líderes laicos a cenas de agradecimiento. (Vigilan esa cuenta como halcones, y no la han aumentado en quince años, ¡pero está ahí!) También se me ha proporcionado transporte confiable mediante un arreglo con un distribuidor local de autos. Además, me han proporcionado la mejor asistente del mundo para ayudarme a hacer mi trabajo.

Finalmente, la provisión que quizás aprecio más que cualquier otra, es mi receso anual de estudio en verano. Hace años comencé con una semana; ahora, generalmente, estoy fuera de la oficina de la iglesia por casi ocho semanas cada verano. Durante ese tiempo continúo dirigiendo el ministerio a través de llamadas telefónicas, faxes, correos electrónicos y reuniones por fuera con equipos del personal. No obstante, mi horario de trabajo, que se reduce en gran manera, me deja suficiente tiempo libre para la lectura, la recreación y las relaciones interpersonales. Este tiempo fuera, no solamente recarga mis baterías emocionales, físicas y espirituales, sino que, en retrospectiva,

me doy cuenta que fue la más grande contribución a mi vida familiar. Estoy convencido de que parte de la razón por la que mis hijos ya crecidos aman a Dios y a la iglesia, a Lynne y a mí, y entre ellos, es porque cada verano durante su niñez Willow nos ofreció tiempo para relajarnos juntos como familia.

Lo que estoy diciendo es que me siento como el pastor más bendecido sobre el planeta. El nivel de cuidado que hemos recibido durante todos estos años me motiva a dar a cambio mayores cantidades de tiempo y energía a la iglesia. ¿No es así como debe ser? Añoro el día en que cada pastor de toda iglesia sea tratado de la misma manera que yo, y sea libre de sentir la misma gratitud y motivación que siento.

¿Cómo puedo resumir este capítulo? Creo que el balance final es este: Líderes, no huyan del desafío de recursos. Zambúllense en él. Aprendan de él. Dejen que Dios estire su fe por causa de él. Y, entonces, sueñen conmigo en el día en que un caudal de recursos sea derramado en las iglesias locales alrededor del mundo, para que la obra de Dios pueda florecer.

El desarrollo de líderes emergentes

Cuando los líderes alcanzan su máximo potencial

EN ESTOS DÍAS HAY POCAS OPORTUNIDADES DEL MINISTERIO QUE yo disfrute más que refugiarme en un lugar interesante con una docena de otros líderes de iglesia, para lidiar con los desafíos del liderazgo. En nuestras discusiones tiendo a plantear esta pregunta: «¿Cuándo alcanzan los líderes su máximo potencial?» Esta pregunta siempre genera una conversación animada, en parte porque hay muchas respuestas aceptables.

Por lo general una persona comienza a sugerir que los líderes han alcanzado su máximo potencial cuando desarrollan las funciones de liderazgo, proyectando visiones que honran a Dios, levantando equipos, estableciendo metas, resolviendo problemas y recabando recursos. Los líderes brillan cuando modelan ejemplarmente el liderazgo.

Alguien más recuerda con rapidez al grupo que el liderazgo involucra más que la sola demostración de habilidades. Los líderes deben exhibir carácter. Han desarrollado su máximo potencial cuando manifiestan por mucho tiempo rasgos como confiabilidad, imparcialidad, humildad, servicio y resistencia, y prueban además que no vacilan ante las crisis.

Entonces otra voz interrumpe, añadiendo que el elemento más importante del liderazgo es espiritual. Los líderes están a su máximo nivel cuando trabajan conjuntamente con Dios. Dan lo mejor de sí cuando se postran con humildad delante del Padre celestial, reconociendo su soberanía, oyendo sus sugerencias, sometándose a su liderazgo, y cumpliendo luego sus órdenes con valentía.

En el momento en que el nivel de energía en la habitación alcanza su más alto nivel, doy mi opinión: «Creo que los líderes están a su máximo potencial cuando levantan líderes a su alrededor. O dicho de otra manera, dan lo mejor de sí cuando crean una cultura de liderazgo».

Me convengo que hay liderazgo en su máximo potencial cuando veo un líder cuya antena de radar está girando para ubicar un líder emergente, o cuando observo que un líder superior invierte tiempo y energía en entrenar y entusiasmar a un líder joven.

También estoy convencido que los líderes deben hacer de esta una de sus más altas prioridades. ¿Por qué? Porque solamente los líderes pueden desarrollar otros líderes y crear una cultura de liderazgo. Los maestros no pueden hacerlo. Los administradores no pueden hacerlo. Las personas con dones de misericordia no pueden hacerlo. Solamente los líderes pueden multiplicar el impacto del liderazgo, levantando líderes adicionales.

Piense en esto. Cuando un líder no solo desarrolla su propio potencial de liderazgo, sino que también extrae el potencial de liderazgo de muchos otros líderes, se multiplica de manera exponencial el impacto de una vida en el reino. Produce mucho más fruto que cualquier simple logro de liderazgo pudiera tener. El impacto de la vida de este líder lo sentirán muchas generaciones venideras. ¿Puede usted ver por qué opino que esto es lo que define el liderazgo al máximo nivel?

En este capítulo me gustaría explicar cómo un líder crea una cultura de liderazgo y deja un legado de líderes bien entrenados.

EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO REQUIERE UNA VISIÓN

NADA DE ESTA IMPORTANCIA puede lograrse sin una visión. Créame. El desarrollo del liderazgo *no* ocurre por accidente. Sucede solo cuando algún líder tiene una visión candente, cuando su pulso se acelera de solo pensar en bombear al sistema organizacional una corriente constante de líderes competentes.

Antes de que desarrolláramos una clara visión para el desarrollo del liderazgo de Willow caímos en la trampa que atrapa a muchas iglesias, la trampa de las demandas urgentes. Por años, casi todos nuestros esfuerzos se enfocaron en enfrentar el desafío inmediato del próximo culto, del próximo evento de alcance, del próximo esfuerzo de extensión a los pobres, del próximo programa de construcción. Muy rara vez nos deteníamos lo suficiente a pensar acerca de los futuros líderes. *¿Cómo los identificaríamos? ¿Quién los desarrollaría? ¿Estarán preparados para enfrentar los desafíos futuros?*

Créame, en organizaciones de mucha velocidad e intensidad (y en la mayoría de iglesias que conozco en la Asociación Willow Creek y en otras culturas eclesiales donde esa descripción encaja perfectamente), el desarrollo del liderazgo siempre se irá en picada a menos que líderes maduros la lleven a la cima.

Esta es una ventaja en el actual crecimiento de Willow. Aunque finalmente hemos ideado una clara visión para el desarrollo del liderazgo, aún estamos en la etapa inicial de poseer esa visión. Algunos de nuestros líderes superiores la han adoptado con entusiasmo; otros aún no lo hacen. Hace poco un grupo de consultores externos usó la frase «una molestia necesaria» para describir cómo muchos en nuestro personal veían el desarrollo del liderazgo. Aunque fue desalentador oír que estas personas consideraban *molesto* el desarrollo del liderazgo, el hecho de que lo consideraran *necesario* es un paso en la dirección correcta.

Hace algunos años nuestro director de grupos pequeños y yo rememorábamos la celebración del vigésimo aniversario de

Willow, que se llevó a cabo en el Centro Unido en la parte céntrica de Chicago. Él dijo: «¿No sería maravilloso si algún día tuviéramos tantos líderes de grupos pequeños, que nos viéramos obligados a usar el Centro Unido para nuestro retiro anual de líderes de grupos pequeños? ¿Te podrías imaginar que tuviéramos veinte mil líderes de grupos pequeños?» Pensar en eso fue para mí como recibir una inyección de adrenalina.

Imagínese cuán fuerte sería una iglesia si tuviera una amplia banca de líderes competentes en cada área de su ministerio, desde los grupos pequeños hasta el ministerio de niños y al de formación espiritual. En Willow estamos muy lejos de necesitar el Centro Unido para el retiro de los líderes de nuestros grupos pequeños, pero cada año debemos buscar una instalación más grande para acomodar nuestro siempre creciente núcleo de liderazgo. Quizás dentro de unos diez o quince años de desarrollo del liderazgo tengamos que pasar un día o dos donde Michael Jordan hizo historia en el básquetbol.

Crear una visión, por supuesto, es solo el principio. El próximo desafío es planear una estrategia para hacer realidad esa visión. Para animar nuestro pensamiento acerca de tal plan, permítame preguntar: ¿Cómo llegó usted a ser un líder?

Hay muchas respuestas posibles a esta pregunta, pero hablando con muchos líderes he descubierto tres temas comunes. Estos temas brindan la base de una estrategia práctica para desarrollar líderes.

ALGUIEN DETECTÓ NUESTRO POTENCIAL

YA SEA QUE USTED lo recuerde o no, es muy probable que en un punto de su pasado alguien notara algo en su patrón de cableado que usted a lo mejor ni siquiera sabía que estaba allí. Poniéndole una mano en el hombro, esa persona dijo: «Creo que podrías ser un líder».

Para mí esa persona fue mi padre. Desde que yo era un muchachito me decía que era un líder. Para edificar ese potencial me lanzó intencionalmente a toda clase de situaciones desafiantes, de alto riesgo, aun a temprana edad. Sus palabras de despedida siempre eran: «Eres un líder. Resuélvelo tú». En realidad, sospecho que esa era una excusa para no tener que darme lecciones ni entrenarme en nada. Su curso de desarrollo del liderazgo consistía en lanzarme al lado profundo de la piscina y gritar: «¡Húndete o nada!»

Años después un director de campamento cristiano vio el potencial de liderazgo en mí. Me puso en una pista de entrenamiento acelerado, haciéndome líder de otros líderes cuando aun era un adolescente. Recuerdo que cuestioné su juicio al respecto. Le pregunté por qué creía que otros líderes que doblaban mi edad seguirían alguna vez mi dirección. Él contestó: «Bill, el liderazgo es más una función de habilidad que de edad. Ofrece liderazgo competente, y la gente de cualquier edad seguirá tus instrucciones». Ese consejo me sirvió bien ese verano, y a menudo venía a mi mente durante los primeros años en Willow.

Recuerde. ¿No fue así como comenzó usted? ¿No detectó alguien el potencial de liderazgo en usted y luego le pidió que aceptara el reto?

ALGUIEN INVIRTIÓ EN NOSOTROS

UN SEGUNDO TEMA COMÚN que los líderes identifican en la jornada hacia el liderazgo es que alguien invirtió en nosotros. Quizás la persona que vio primero el potencial del liderazgo en nosotros también nos desarrolló. O es posible que alguien más a lo largo del camino hiciera en realidad la obra de desarrollo. Pero todos nosotros llegamos donde estamos hoy porque alguien edificó en nosotros, nos entrenó y nos enseñó a dirigir.

Hace años el Dr. Gilbert Bilezekian, el profesor universitario cuya cautivante visión de la iglesia primitiva me atrajo al ministerio, también se convirtió en un gran mentor de liderazgo para mí. Me enseñó acerca del liderazgo de servicio, de los usos (y peligros) del poder, de cómo manejar conflictos, y de crear consenso en los equipos. A menudo me pregunto dónde estaría yo como líder si no me hubieran enseñadas esas lecciones inestimables a inicios de mi ministerio.

Todos los líderes eficientes con los que he hablado pueden apuntar atrás a quien sacrificó tiempo y energía para hacerlos crecer como líderes. El regalo que estas personas nos dieron es algo que nunca debemos dar por sentado.

Hace poco, después de un largo día de trabajo en la iglesia, yo caminaba por el estacionamiento hacia mi auto. En la distancia vi al Dr. Bilezekian. Entré a mi auto y me puse a su lado. «Gil, yo era solo un muchacho cuando accediste a reunirme conmigo después de clases en la Universidad Trinity. Era solo un muchacho cuando me invitaste a tu hogar en Wheaton, preparaste alimentos para mí y hablaste por horas y horas acerca de la iglesia. Yo era solo un muchacho cuando permitiste que te llamara tarde en la noche al presentármese problemas de liderazgo. Pero la inversión que hiciste en mí cambió mi vida».

El Dr. Bilezekian sonrió ampliamente, y guiñándome un ojo, dijo: «¡Ahh... sigues siendo solo un muchacho! ¡Pero, gracias!»

Debemos recordar y honrar a las personas que hicieron esas valiosísimas inversiones en el desarrollo de nuestro liderazgo. Luego debemos dejar que esos recuerdos nos motiven a jugar el mismo papel en la vida de otro líder.

ALGUIEN NOS CONFÍO UNA RESPONSABILIDAD

LOS LÍDERES MENCIONAN UN tercer tema común al preguntárseles cómo llegaron a ser líderes. Alguien se arriesgó, y dijo: «¿He

aquí la batuta del liderazgo. Pienso que estás listo para correr con ella. He aquí un trabajo. Creo que puedes hacerlo. Aquí hay un cargo. Confío en que puedes ocuparlo». Con algo de suerte nos ofrecieron un poco de entrenamiento cuando apenas comenzábamos, y permanecieron tan cerca como para tener la seguridad que tendríamos éxito. Sin embargo, los líderes no se vuelven líderes hasta que alguien pone de veras la batuta de la responsabilidad en su mano y dice: «¡Hazlo!»

Por consiguiente, un plan para desarrollar el liderazgo debe abordar estas tres fases:

1. Identificar líderes emergentes
2. Invertir en su desarrollo
3. Confiarles responsabilidades

PLAN DE JESÚS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

POR LO QUE LEO en la Biblia, Jesús puso en práctica estas tres fases cuando levantaba a sus discípulos y a otros líderes potenciales. Primero, considere cómo seleccionó a sus discípulos. No dijo simplemente: «He aquí una línea. Los primeros doce hombres que la crucen, son los escogidos». No, él seleccionó con cuidado a sus discípulos. Se tomó su tiempo y oró fervientemente antes de escogerlos. Sabía que en un futuro cercano estaría pasándoles el liderazgo de la iglesia neotestamentaria. Él debía asegurarse de escoger gente que tuviera potencial para asumir esa responsabilidad.

Después de identificar a todos los doce, Jesús empezó rápidamente una época de intensa inversión en sus vidas. Pasó tiempo con ellos. Les enseñó. Los apoyó. Los confrontó. Los motivó. Los reprendió. Los inspiró.

Luego, meses más tarde, cuando supo que era el tiempo correcto, pasó a la tercera fase del desarrollo del liderazgo. Les

confió una responsabilidad real del ministerio, y los entrenó hacia la eficiencia.

El plan de Jesús funcionó maravillosamente, y es digno de imitar.

Algunas veces me pregunto cuánta influencia tendría la Iglesia en este mundo si sus líderes se enfocaran más en el desarrollo del liderazgo. Más líderes podrían impulsar más ministerios que podrían hacer frente a más necesidades. Más vidas se podrían transformar espiritualmente. Más matrimonios y familias podrían ser restaurados. Más recursos podrían distribuirse entre los pobres. ¿Puede acaso imaginárselo? En veinte años el mundo podría ser un lugar diferente.

Pero esto no sucederá, a menos que nos comprometamos a encontrar líderes potenciales, y los desarrollemos.

En las próximas páginas quiero describir las cualidades del carácter de un líder emergente.

LA PRIMERA CUALIDAD NECESARIA ES LA INFLUENCIA

LOS LÍDERES POTENCIALES SIEMPRE tienen una habilidad natural para influir en otros. Aunque no tuvieran la intención consciente de dirigir a la gente, ejercen influencia de modo automático.

No tengo que estar en un grupo de personas por mucho tiempo antes de darme cuenta qué hombres y mujeres influyen en el resto del grupo. Se hace aparente de quién son las ideas que captan la atención de los otros, de quién son las sugerencias que se convierten en órdenes para marchar, de quién es la sabiduría que más se respeta.

El núcleo del liderazgo es la influencia. Por tanto, siempre estoy buscando personas que tengan la habilidad de influir en sus compañeros.

LA SEGUNDA CUALIDAD ES EL CARÁCTER

A MUCHA GENTE CON influencia le falta carácter para usar esa influencia de manera constructiva o cristiana. Una vez que ubico a alguien con influencia, trato de discernir si él o ella tiene sinceridad, humildad, estabilidad, docilidad e integridad para manejar bien esa influencia. Puesto que generalmente ando en busca de líderes de iglesia, quiero ver evidencia de un sincero caminar con Dios, una rendición al Espíritu Santo, y un compromiso a la autoridad de la Palabra de Dios.

Cuando conozco a alguien que parece tener influencia y carácter sólido, intensifico mi búsqueda de las tres cualidades restantes.

LA TERCERA CUALIDAD ES LA HABILIDAD DE TRATAR CON LOS DEMÁS

MI DEFINICIÓN DE «habilidad de tratar con los demás» incluye sensibilidad a los pensamientos y los sentimientos de otras personas, además de la habilidad para escuchar (y quiero decir escuchar *de verdad*) las ideas de otros. Busco personas que genuinamente se preocupen por otras, que no vean a los demás solo como medios para un fin.

Hace algunos años tuve un almuerzo con el hombre que muchos predijeron sería el próximo director ejecutivo de Disney. Lo que me impactó más que cualquiera otra de sus impresionantes habilidades de liderazgo fue su aptitud de relacionarse. Escuchaba bien y elogiaba cálidamente a otros miembros del equipo. Daba toda evidencia de ser capaz de pasar con mucho éxito cualquier examen de inteligencia en relaciones humanas.

Los líderes superiores deben tener habilidades de tratar con la gente. Deben ser capaces de relacionarse maravillosamente con una amplia gama de personas, con individuos de personalidad peculiar, con asuntos de poder, y con deficiencias de au-

toestima. Así que, siempre busco líderes con habilidades muy desarrolladas para tratar con los demás.

LA CUARTA CUALIDAD ES EL DINAMISMO

TAMBIÉN BUSCO INDIVIDUOS ORIENTADOS a la acción, que se sientan seguros de tomar la iniciativa. Estas son las personas que en los restaurantes son las primeros en decir: «Pidamos. Manos a la obra».

En cierta ocasión el gerente general de una gran empresa me invitó a cenar en compañía de su junta directiva. Él había seleccionado un restaurante de lujo y había reservado un salón privado. Este establecimiento sumamente complicado tenía todos los símbolos del buen comer, que incluían un mesero vestido de etiqueta con un falso acento europeo y una toalla colgando del brazo. Aparentemente, este hombre nos vio como su audiencia cautiva y comenzó una perorata sobre la historia del restaurante, sus renovaciones recientes y qué maravillosa experiencia de cena estábamos a punto de disfrutar.

Pensé que mi gerente general anfitrión se saldría de casillas. Esta cena era solo uno de los cinco puntos que tacharía en su agenda esa noche. Finalmente, no se pudo contener más. Interrumpió la perorata, y dijo: «Disculpe, siento interrumpirlo, pero estamos un poco apurados. ¿Podría, por favor, ir a la cocina y traer cualquier cosa caliente para que podamos comer enseguida? Sé que toda la comida aquí es excelente, así que, no me importa lo que traiga con tal de que lo haga rápido. Muchísimas gracias».

Ese gerente no intentaba ser rudo. Pero no iba a permitir que esa experiencia gastronómica se extendiera tanto como poner en peligro los demás puntos de la agenda, que debía atender esa noche. Así que, tomó acción inmediata. Inició un cambio en los planes. No estoy sugiriendo que haya algo malo en tener cenas extensas; con el tiempo adecuado pueden ser maravillosas. Mi punto es que los buenos líderes hacen que sucedan las cosas.

En el tráfico, las personas orientadas a la acción pasan la mayor parte de su tiempo en el carril rápido. En el supermercado, son las que toman los productos de los estantes sin detenerse, porque quieren terminar la labor, de tal modo que puedan hacer algo más importante que comprar.

A menudo, les digo a los potenciales miembros del personal en Willow que no estoy buscando bombillos de cincuenta vatios. Estoy buscando bombillos de setenta y cinco vatios. Estoy buscando bombillos de cien vatios que alumbren toda la noche si es necesario. Lo que estoy buscando es dinamismo. Hablo de gente que tiene tanta energía que, sin querer intentarlo, vigorizan a otros.

El versículo de mi vida es 1 Corintios 15:58. «Manténganse firmes e incommovibles, progresando siempre en la obra del Señor». Busco líderes con el empuje necesario para progresar en la obra del Señor. Cuando encuentro tales personas, me motivo en gran manera a invertir mi tiempo y energía en su desarrollo.

LA CUALIDAD FINAL ES LA INTELIGENCIA

CUANDO DIGO QUE BUSCO inteligencia, no necesariamente quiero decir que busco puntajes altos en la Prueba de Aptitud Escolástica, o un título de una de las más prestigiosas universidades. Lo que busco en líderes potenciales es rapidez mental. Busco gente espabilada, con la clase de sentido común mental que se requiere para procesar cantidades de información, cernirla, considerar todas las opciones, y generalmente tomar la decisión correcta. También busco alguien con una mente ávida, curiosa (lo llamo elasticidad intelectual), que a la larga pueda aprender y crecer.

Estos cinco indicadores de liderazgo: influencia, carácter, habilidades para relacionarse, dinamismo e inteligencia, no con-

forman una lista completa. Pero dan un buen marco para una evaluación inicial. Cuando encuentro personas con todas, o con la mayoría de estas cualidades, comienzo a buscar las formas de incluirlas en mi órbita, para conocernos mejor y verificar mis observaciones iniciales. Si descubro que tienen «el material» que ando buscando, intento colocarlos en la senda del desarrollo tan pronto como sea posible.

Ahora veamos cómo iniciar su propio plan de desarrollo del liderazgo.

FASE 1: DISEÑE SU PROPIA LISTA DE CINCO CUALIDADES

AHORA SUGERIRÉ UNA TAREA que creo le ayudará a preparar a su gusto un plan de desarrollo de liderazgo para su propio ambiente. Primero, para definir las cualidades que son importantes para identificar líderes emergentes, ¿por qué no toma la lista que sugerí y tiene una reunión especial con su equipo de liderazgo? Decidan juntos si los criterios de identificación que utilizo son adecuados para su ámbito. Personalice la lista con cualquier adición o supresión que su equipo decida hacer. La meta del ejercicio es que usted y su equipo establezcan el criterio que los llevarán a identificar líderes emergentes a su alrededor.

A continuación sugiero que usted haga lo que nosotros hicimos hace poco en una reunión del equipo de gerencia. Usando un papelógrafo, escribimos las palabras «LÍDERES EMERGENTES EN WILLOW» a todo lo ancho de la parte superior de una enorme hoja de papel. Luego, le pedimos a los miembros del equipo que llenaran la página vacía con nombres de personas que tuvieran gran potencial de liderazgo. En media hora teníamos varias páginas llenas con nombres de líderes emergentes. En la siguiente hora analizamos las maneras de poner a esos candidatos en sendas de desarrollo que les ayudara a descubrir todo su potencial de liderazgo.

FASE 2: INVIERTA EN LÍDERES EMERGENTES

UNA VEZ HECHA SU lista de las cinco cualidades principales, e identificado las personas con potencial de liderazgo, el siguiente paso es invertir. Este es el desarrollo intencional o etapa de entrenamiento.

Exactamente *cómo* hacer esto con la mayor eficiencia es un asunto debatido con vehemencia en las modernas teorías de desarrollo de liderazgo. He leído docenas de libros sobre este tópico y aún los expertos no están de acuerdo. Algunos presentan un proceso de desarrollo del liderazgo accionado por un programa de estudios: «Pónganlos en un salón de clases. Enséñenles liderazgo».

Otros expertos dicen: «Tonterías. Olvídense del salón de clases. Lo que se necesita es un proceso de enseñanza. Los líderes necesitan capacitación práctica».

Aun otros expertos aconsejan: «Sencillamente identifique líderes con alto potencial, deles una asignación, y descubrirán por sí mismos lo que significa ser un líder». (Ese era el método de mi padre, ¡simplemente empuja al muchacho y deja que él resuelva!)

Aunque las teorías de desarrollo del liderazgo difieren, esto es muy cierto: Se necesita un líder para desarrollar a otro. Tenga la plena seguridad de esto. Déjeme decirlo otra vez: *Los líderes aprenden mejor de otros líderes.*

Por lo general vacilo cuando me piden que participe en programas de desarrollo de liderazgo: «¿Cómo lo harán?», pregunto. Si responden en la forma típica: «Lo dictará Fulano de Tal [con un doctorado en esto o aquello], y enseñará a liderar», les digo lo mismo que le digo a todos los demás. «La mayoría de buenos líderes no querrán participar en ese programa porque Fulano de Tal no es un líder. Es un maestro de aula. Podrá ser un gran maestro pero en realidad no ha liderado nada. Los verdaderos líderes buscan más que la teoría de los típicos maestros. Quieren

estar alrededor de otros líderes que hayan estado de veras en el juego, líderes con algunas manchas de sangre en sus uniformes».

Para que los líderes emergentes se vuelvan experimentados, sabios y eficientes necesitan la proximidad de líderes veteranos, e interactuar con ellos. Esto puede ocurrir en una docena de maneras diferentes, pero debe suceder. En el tiempo de Jesús era común que los líderes en entrenamiento simplemente siguieran a todas partes al líder veterano. Hablaban juntos, andaban juntos, comían juntos, dormían en tiendas vecinas. Esto les permitía asimilar la visión y los valores del líder veterano en formas que les servían el resto de sus vidas.

Aunque ese enfoque del desarrollo del liderazgo era básico e intensivo en cuanto a tiempo, también era muy eficaz. No estoy seguro de que se haya descubierto un método mejor en los siglos transcurridos desde entonces. Los estilos de vida y patrones de trabajo actuales hacen que este método parezca a primera vista poco práctico. Sin embargo, la verdad es que no hay sustituto para la inversión personal. Las personas que tenemos más experiencia en el liderazgo debemos ordenar nuestras vidas de manera tal que podamos sacar tiempo para invertir en la próxima generación de líderes. Es nuestra responsabilidad. Ponemos a la iglesia y a nuestro mundo en peligro si no tomamos en serio esta responsabilidad.

Me asombré al saber que Jack Welch, ex gerente general de General Electric, pasaba (¡amárrese el cinturón!) el treinta por ciento de su tiempo entrenando en desarrollo de liderazgo a líderes emergentes de General Electric. ¡Treinta por ciento!

En mis entrevistas y conversaciones con máximos líderes empresariales en todo el país me ha sorprendido saber cuánto de su tiempo dedican al desarrollo del liderazgo.

Jim Mellado, presidente de la Asociación Willow Creek, ha sido un fastidio constante (o como dice Proverbios, «una gotera») con relación a este tema. No se cansa de instarme a invertir más de mi tiempo en ser mentor de pastores y líderes que tienen gran

potencial. Por tanto, en años recientes he doblado la cantidad de tiempo que paso haciéndolo. Actualmente dedico unos diez días del año a ser mentor de grupos de líderes emergentes de iglesias.

En cada uno de esos días de ser mentor me reúno con un grupo de diez a doce líderes. La estructura es flexible. Al principio les comento algunas lecciones de liderazgo que he aprendido en el camino. Luego abro la conversación a la discusión, y pasamos el resto del día tratando de ayudarnos mutuamente a superar los desafíos del liderazgo que todos estamos enfrentando.

Nunca falla. Después de dirigir como mentor una de esas sesiones de todo un día, siempre regreso a casa convencido de haber hecho la más valiosa contribución al reino que haya podido hacer ese día. Cuando regresan las evaluaciones, son a menudo tan conmovedoras que Jim me las lee a mí, a su personal y a la junta de directores de AWC, para recordarnos a todos la importancia del desarrollo del liderazgo. Esas sesiones de mentor son algunos de los acontecimientos más altamente valorados que tenemos.

El modo en que los líderes veteranos deciden invertir en los emergentes varía en gran manera. Algunos líderes suelen empezar (como yo) siendo mentor de pequeños grupos de líderes jóvenes. Otros desarrollan un programa de estudios que se ha de usar en situaciones de enseñanza. Algunos enseñan y escriben más sobre el tema del liderazgo.

No obstante, cualquier cosa que decidan hacer, esta verdad básica permanece: Los líderes aprenden mejor de otros líderes. Es responsabilidad de los líderes veteranos brindar las oportunidades necesarias para que las próximas generaciones de líderes estén entrenadas y listas para hacer frente a los desafíos del futuro.

FASE 3: DÉ RESPONSABILIDADES A LOS LÍDERES EMERGENTES

PREGUNTE A EXPERTOS EN desarrollo de liderazgo cuál es el mejor catalizador para el crecimiento de un líder, y responderán al

unísono: «Haga que lidere algo». Nadie puede crecer como líder sin los verdaderos desafíos de dirigir en la vida real.

Después de identificar e invertir en sus líderes emergentes, llegó el momento en que Jesús dijo: «Empaquen sus cosas, mis amigos. Llegó la hora de la verdad. Es el momento de triunfar o de fracasar. Es hora de abandonarlos a su suerte».

Jesús no buscó minimizar el reto que lanzó a sus seguidores. ¿Recuerda sus palabras en Mateo 10:16? «Los envío como ovejas en medio de lobos» ¿Qué estaba diciendo Jesús? «Lo que está en juego es grande. La posibilidad de fracaso es verdadera. No voy a protegerlos de todos los riesgos. Ustedes deben salir. Tienen que dirigir». ¡Y lo hicieron!

He aquí lo principal: Una vez identificados los líderes emergentes, y al haber edificado en ellos, haberlos entrenado y preparado adecuadamente, entonces debemos confiarles verdaderas responsabilidades. Debemos pasar a los líderes emergentes una batuta *importante* del reino, no una labor imaginaria o un desafío de poco riesgo, sino algo que les acelere el pulso; algo que los haga sentir que creen en ellos, que son valorados y tenidos en alta estima; algo que los haga caer de rodillas y clamar ayuda a Dios; algo que exija lo mejor que tengan para dar.

¡La verdad es que los líderes vivimos para retos de alto riesgo! Ansiamos la clase de metas del reino que nos dejan boquiabiertos y nos hacen tragar saliva. Eso no ocurre con quienes no son líderes; estos generalmente prefieren mantener bajos los niveles de riesgo (y de estrés); así los creó Dios. Sin embargo, los líderes quieren el tipo de responsabilidades en el reino que demanden todo lo que tienen.

Cualquier cosa menos es desmotivadora. Por tanto, debemos dar a los líderes emergentes oportunidades de alto riesgo de liderazgo en el reino.

Dondequiera que viajo por el mundo conozco dirigentes de iglesia competentes y gente laica inspirada. Estas personas rebo-

zan potencial de liderazgo; esto es obvio a un kilómetro de distancia. Muchos de ellos han hecho de todo menos abandonar la idea de que les sea confiado un desafío grandioso del reino. Los miro mientras hablo sobre liderazgo y veo en sus ojos el conocido anhelo. Sé lo que piensan: «Si tan solo alguien invirtiera en mí, si alguien me entrenara, si alguien simplemente me diera la oportunidad... sé que mi vida sería determinante. Sé que podría conducir algo digno de ser dirigido. Haría todo lo posible para dirigirlo eficazmente. Si solo alguien me diera la oportunidad».

Hace poco un comerciante amigo mío me llamó y me dijo: «Esta mañana le estaba dando gracias a Dios por ti. Lo que más aprecio de ti, Bill, es que me invitaste a entrar en el juego. Por años estuve sentado en las bancas de Willow. Pero me dijiste que me dispusiera y comenzara a prepararme. Al final, me diste una verdadera responsabilidad en el reino. Y me encantó. Así que, solo quería decírtelo hoy... gracias por dejarme entrar en el juego. Nos vemos». Colgó.

Recordaré esa llamada por mucho tiempo.

Líderes, por favor, entiendan esto: Ustedes y yo estamos en nuestro máximo potencial de liderazgo cuando ofrecemos oportunidades en el reino, que sean desafiantes e inspiradoras, a los líderes en entrenamiento; también cuando los ayudamos a resolver problemas y oramos por ellos; y cuando los llevamos a niveles más altos de eficacia. Eso es liderazgo al máximo potencial.

LO QUE ME MANTIENE VIGORIZADO COMO LÍDER

LO QUE ME MOTIVA más que nada como líder es ver levantarse como líderes en el reino a personas que he ayudado a desarrollar. Me encanta ver que gente, en la cual he invertido tiempo y energía, lleva fruto, es influyente, glorifica a Dios y disfruta haciendo esto.

Sue Miller es la clase de persona que me motiva a seguir desarrollando líderes. Anteriormente maestra de escuela pública, se

unió a nuestro personal hace años para dirigir Tierra Prometida, el ministerio de niños en Willow. Después de levantar en este ministerio cientos de voluntarios, y de desarrollar un programa de estudios de vanguardia, Sue asumió el liderazgo de un movimiento mundial dedicado al ministerio de niños. Hace varios meses asistí a una sesión donde ella capacitaba a tres mil trabajadores del ministerio de niños de todo el mundo. Permanecí en el anonimato del oscuro fondo del salón, reflexionando en el desempeño de Sue como líder y abriendo los ojos en señal de asombro.

También me entusiasman personas como Jon Rasmussen. Él era un hombre de negocios en nuestra iglesia, que creía no tener mucho que ofrecer. Pero yo pensaba diferente. Así que, pasé tiempo con él, lo entrené y lo animé a creer que Dios lo había dotado. Al final, asumió el liderazgo de un programa de construcción en Willow, que involucra cientos de miles de metros cuadrados y decenas de millones de dólares. Observar a Jon liderar eficiente y gozosamente fue una de las experiencias más satisfactorias de mi vida adulta.

Además tenemos a nuestra directora de programación, Nancy Beach. La conocí cuando ella era estudiante de secundaria, de quince años de edad, que empezaba a descubrir su habilidad singular para liderar. Con los años la he visto levantar una comunidad de artistas en Willow, y después inspirar a artistas de todo el mundo a usar sus dones para edificar la iglesia. No me habría perdido esto por nada del mundo.

¿Qué me mantiene animado como líder? Ver a un abogado dejar su lucrativo despacho para dirigir una revolución de grupos pequeños aquí en Willow, y alrededor del mundo. Es ver a un fabricante de herramientas y moldes reducir su participación en su compañía, para ayudar a revitalizar una iglesia en Alemania. Es ver a un joven de la escuela de administración de Harvard dar su vida en la renovación de la iglesia, en el ámbito mundial, por medio de la Asociación Willow Creek.

Nada me mantiene más a flote que eso. Por supuesto, yo mismo aún disfruto el desafío de liderar. Pero mientras más envejezco, más entiendo la oportunidad y responsabilidad de ayudar a otros líderes a encontrar su lugar y alcanzar todo su potencial.

LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE LÍDERES EMERGENTES

HACE POCO DIOS RECALCÓ mi conexión con la próxima generación de líderes emergentes en una forma muy personal. Después de que mi hija Shauna se graduara en la universidad sintió el llamado de Dios para trabajar en Impacto Estudiantil, el ministerio de Willow en los colegios secundarios. Unos meses antes, ella y su equipo se reunieron en nuestro hogar, con el fin de planear su primer retiro para quinientos estudiantes. Pasaron horas planificando y orando por cómo organizar actividades recreativas, cómo estructurar experiencias de adoración, y cómo hacer relevante la enseñanza a los estudiantes.

Cuando llegó el fin de semana del retiro, era obvio que Dios había obrado. Cientos de vidas de estudiantes habían cambiado, se hicieron muchos compromisos, y muchas relaciones se formaron y profundizaron.

Después del retiro, Shauna viajó más de doscientos cincuenta kilómetros circundando el Lago Michigan, con el único propósito de ir a nuestra casa de campo a contarme todo lo sucedido. Las lágrimas bajaban por sus mejillas cuando describía cómo Dios había obrado. Yo sabía exactamente lo que ella experimentaba. Recordé claramente qué era ser un líder joven, y darse cuenta que uno acababa de ser usado por Dios. Recordé además con claridad el significado de que algo organizado por uno mismo resultara mejor que el sueño más fabuloso, porque Dios se había manifestado poderosamente. Recordé con exactitud cómo eso podía derretir el corazón de los jóvenes líderes.

De tiempo en tiempo aun me sacudo hasta la médula cuando experimento que Dios obra por medio de mi propio don de liderazgo. Sin embargo, ver que lo mismo sucede por medio de mi hija, verla remontarse; ver que la siguiente generación de líderes extiende sus alas y empieza a volar... eso en realidad es lo mejor a lo que el liderazgo puede llegar.

Espero que podamos encarar con confianza cualquier desafío que nuestras iglesias enfrenten en los años venideros, sabiendo que fuimos muy sabios al invertir en la próxima generación de líderes. Nada que puedan hacer líderes experimentados podría tener más impacto que eso. Hagamos lo que hagamos, debemos crear culturas de liderazgo. Debemos identificar los líderes emergentes, invertir en ellos, darles responsabilidades en el reino, y entrenarlos hacia excelencia. Entonces podremos experimentar la emoción de verlos remontarse.

Eso será el liderazgo a su máximo, máximo potencial.

Descubrimiento y desarrollo de su estilo de liderazgo

La clave para liderar con gran impacto

LLA EXPRESIÓN EN SU ROSTRO LO DECÍA TODO. CUANDO LE PUSE LA mano sobre el hombro, y dije: «Veo cualidades de liderazgo en ti. Deberías desarrollar tu potencial dado por Dios», él replicó sin palabras, moviendo de un lado al otro la cabeza, aunque sonrió ante la posibilidad. Yo sospechaba la razón de su respuesta conflictiva. En su mente, un líder era alguien que se paraba confiado frente a multitudes, proyectando la visión y motivando a las masas; es decir, alguien nacido para desarrollarse ante la mirada del público. Él sencillamente no creía encajar en ese molde.

En realidad no encajaba. Por lo menos, no en ese molde particular. Pero yo no lo había interpretado mal. Él *era* un líder.

Con los años he aprendido que el liderazgo tiene en realidad muchas facetas. El hombre en quien descubrí el potencial de liderazgo, tenía sencillamente un estilo de liderar distinto al de la mayoría de líderes con que él mismo se había comparado. Con el tiempo, cuando su estilo de liderazgo se sincronizó con una necesidad adecuada de liderazgo en su iglesia, llegó a ser un líder laico de gran impacto.

Diferentes estilos de liderazgo son el tema de un perspicaz libro llamado *A Certain Trumpet* [Una Cierta Trompeta], del autor Garry

Wills. Él describe en este libro diferentes estilos de liderazgo, y especula en que históricamente ciertos líderes han tenido un enorme y extraordinario impacto debido a su estilo particular de liderar, enlazado con perfección a una necesidad social específica.

Por ejemplo, Wills declara que cuando cierto segmento de la sociedad necesita liberarse del yugo de la opresión, se llama a un líder radical... y transformador.

En la cultura estadounidense, Harriet Tubman fue esa clase de líder. Siendo esclava fugitiva, se convirtió en una de las guías, o «conductoras», más activas para el ferrocarril clandestino. Respetuosamente conocida como «Moisés», impactó en gran manera porque su estilo de liderazgo satisfacía la necesidad preemancipadora que la sociedad tenía de un líder lo suficientemente audaz para abrazar la meta de la liberación.

¿Qué clase de líder satisface mejor las necesidades de una compleja democracia pluralista como la de Estados Unidos? Wills argumenta que personas como Lee Iacocca o Norman Schwarzkopf, líderes con un estilo de liderazgo autocrático, serían desastrosas. Mejor encajaría alguien que pudiera formar gradualmente un consenso a través de una base amplia de electores, y a la larga forme una coalición unida. Por eso es que hombres como Washington, Lincoln y Roosevelt fueron líderes populares y eficientes; sus estilos de liderazgo se enlazaron bien con las necesidades de una sociedad pluralista compleja.

Wills afirma que en tiempos de guerra funciona mejor un estilo militar de liderazgo; así, se levanta un Napoleón hasta la cúspide. En tiempos de intensa lucha ideológica, una nación se sirve mejor de un líder intelectual que ayude a una sociedad a pensar en asuntos complicados en forma colectiva. Un ejemplo de líder intelectual es Vaclav Havel, el escritor y activista social que después del colapso del comunismo fue elegido presidente de Checoslovaquia y, más adelante, de la República Checa, sirviendo como la fuerza moral y ética en la política del país.

El fascinante enfoque de Wills hacia el liderazgo apoya una observación que por muchos años he tenido acerca de los líderes de iglesias. Es frecuente que líderes diferentes dirijan con estilos dramáticamente distintos. Puedo discernir que todos tienen el don espiritual del liderazgo, pero lo expresan en varias formas.

Además de eso, ciertos estilos de liderazgo encajan mejor que otros con las necesidades específicas del reino. Cada vez estoy más convencido que los líderes muy eficientes impactan a menudo, no solo por tener grandes dones sino también porque sus estilos de liderazgo engranan perfectamente con las necesidades específicas del ministerio. Lo que sigue entonces es que descubrir y desarrollar estilos singulares de liderazgo es otra clave principal para la eficiencia del liderazgo.

Mientras lee este capítulo, lo desafío a tratar de identificar su estilo de liderazgo y los estilos de otros líderes en su equipo. Considere después cómo usted y los miembros de su equipo podrían tener mayor impacto, haciendo corresponder sus estilos particulares con las necesidades específicas de liderazgo en su iglesia.

I. ESTILO DE LIDERAZGO VISIONARIO

LO QUE DISTINGUE AL líder visionario es que tiene en su mente una imagen clara como el cristal de lo que el futuro podría deparar. Tal líder proyecta visiones poderosas y tiene un entusiasmo incansable por convertir esas visiones en realidad.

Los líderes visionarios suplican descaradamente a todo el mundo para que aborden su visión. Hablan de ella, escriben acerca de ella y ellos mismos arden con intensidad por ella. Son idealistas, líderes llenos de fe que creen sin reservas que si proyectan su visión con suficiente claridad y continuidad, *esta se volverá realidad*. No se desaniman ni se detienen fácilmente. Quienes les dicen que es imposible solo encienden el fuego de su espíritu. Responden a la oposición cerrándose a la banda y gri-

tando con más fuerza. Póngalos frente a las tropas y salpicarán la visión sobre ellas.

Los líderes visionarios pueden tener, o no tener, la habilidad natural de formar equipos, alinear talentos, establecer metas o administrar el progreso hacia el logro de la visión. Para ser eficientes a la larga deberán encontrar otras personas que les ayuden, o tendrán que trabajar muy duro para desarrollar las técnicas que no tienen naturalmente. Sin embargo, algo es seguro: llevan la visión, la proyectan, atraen gente a la visión, y morirán intentando cumplirla.

¿Conoce a alguien con el estilo visionario de liderazgo? ¿Lo tiene usted o alguien en su equipo?

2. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECCIONAL

EL ESTILO DIRECCIONAL DE liderazgo no ejerce mucha presión, pero es de gran importancia. La fortaleza de este líder es su asombrosa habilidad dada por Dios de escoger el camino correcto para una organización que se aproxima a una intersección crítica.

¿Qué quiero decir con esto?

Una intersección crítica es ese punto en que una organización, un departamento, o una iglesia comienza a preguntar: «¿Deberíamos mantener el curso o es tiempo de un cambio total? ¿Deberíamos enfocarnos en crecer o en consolidar? ¿Deberíamos comenzar nuevos ministerios o profundizar y mejorar los existentes? ¿Deberíamos construir una nueva instalación, renovar la vieja o reubicarnos? ¿Deberíamos empezar un culto contemporáneo o poner al día nuestro culto tradicional? ¿Deberíamos comenzar un ministerio tipo Generación X, o trabajar más duro para integrar a los asistentes más jóvenes a nuestros ministerios existentes? ¿Deberíamos conducir la organización quince grados a izquierda o derecha del curso que llevamos hoy día? ¿Es hora de tener personal fresco, o nos seguimos batiendo con el que nos trajo hasta aquí? ¿Qué curso deberíamos tomar?»

Estos son asuntos direccionales y son tan, pero tan, enormes que a menudo paralizan una iglesia o subministerio. Sin embargo, un líder con estilo direccional es capaz de revisar todas las opciones. Evalúa con cuidado los valores de la organización, la misión, las fortalezas, las debilidades, los recursos, el personal y la apertura al cambio. Esta clase de líder dirige con notable sabiduría a la iglesia o el subministerio en la dirección correcta.

Este estilo de liderazgo tiene vital importancia porque los errores en las intersecciones clave pueden destrozar a las organizaciones. En el Antiguo Testamento, poco después de la muerte de Salomón subió al trono su hijo Roboam. Casi de inmediato el nuevo rey se encontró en su primera intersección crítica. Representantes del pueblo en su reino acudieron a él pidiendo que redujera su pesado trabajo. Salomón había hecho trabajar al pueblo hasta el punto del agotamiento total. ¿Haría su hijo lo mismo?

Cuando Roboam consultó con sus consejeros, recibió un consejo mixto. Mientras los consejeros más viejos le aconsejaron que aliviara la carga, los más jóvenes replicaron: «¡Ponles más carga!» Desdichadamente, el rey escuchó las voces más jóvenes y tomó una mala decisión en una intersección crítica. Eso destruyó el reino.

Una intersección. Una decisión. Pero en esos puntos críticos puede haber mucho en juego para la iglesia o el ministerio.

Los líderes direccionales pueden tener, o no, un alto perfil en una organización. Pueden ser o no ser capaces de pararse frente a la gente y exhibir un liderazgo público. Pero su estilo único hace una contribución extremadamente importante al todo.

Hay dos individuos en nuestra junta de directores con quienes consulto antes de hacer cualquier movimiento en una intersección crítica. Aunque valoro el aporte de cada miembro de la junta, me siento muy incómodo si continúo cualquier asunto importante sin que estos dos miembros de la directiva me den luz verde. Dos veces en los primeros años de mi liderazgo, antes

de captar la contribución de este estilo de liderazgo, decidí ir en contra del juicio de estos dos hombres. Willow lo pagó muy caro en ambas oportunidades. Desde entonces aprendí a respetar a los líderes direccionales experimentados.

Es interesante observar que ninguno de estos líderes direccionales se siente bien hablando en público. Ninguno exhibe muchas otras señales de liderazgo. Pero son unos monstruos direccionales, dos de los héroes secretos de Willow.

3. ESTILO DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

LOS LÍDERES ESTRATÉGICOS TIENEN la habilidad dada por Dios de tomar una visión emocionante y dividirla en series de pasos secuenciales y alcanzables. Este don de liderazgo permite a una organización marchar intencionalmente hacia la realización de su misión.

Las visiones emocionan a las personas. Las inspiran. Las llevan a la acción. Pero, a menos que finalmente vean progreso hacia el cumplimiento de la visión, concluirán que el proyector de la visión es solo un soñador soplando humo, y su moral caerá en picada.

Líderes orientados estratégicamente forman un plan de juego que todo el mundo puede entender, y en el cual todos pueden participar. Luego desafían a los miembros del equipo a «hacer funcionar el plan». Dicen: «No te vayas por las ramas. No te distraigas. Solo coloca un pie delante del otro de acuerdo con el plan. Ven a trabajar y haz hoy lo necesario para dar el primer paso. Entonces mañana das el siguiente paso, y después el próximo. Mantente en el plan y alcanzarás la meta». Eso es lo que sucede bajo un líder estratégico: el plan de juego lleva finalmente a la realización de la visión.

Un líder estratégico también se esforzará por alinear los diversos subgrupos de una organización, para que toda la energía de ella se enfoque en realizar la visión.

Como mencioné antes, a mediados de la década de los noventa sentí la necesidad de desarrollar un plan estratégico de cinco años para Willow. Sin embargo, yo sabía que no era el líder para dirigir ese esfuerzo. ¿Por qué? No soy lo suficientemente fuerte como estratega. Así que, le pedí a mi pastor ejecutivo, Greg Hawkins, que encabezara ese esfuerzo, porque él es el líder estratégico más fuerte en nuestro equipo. Greg no solo desarrolló y presentó el plan, también lo dirigió hasta su culminación. Nadie en nuestro equipo estaba mejor preparado para desempeñar esa función.

Toda iglesia y organización necesita a alguien que brinde ese componente crítico estratégico al equipo de liderazgo.

4. ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL

DE ACUERDO A ALGUNA literatura sobre liderazgo, la expresión «líder gerencial» es contradictoria. Eso se debe a que algunos expertos en liderazgo establecen distinciones cuidadosas entre lo que hacen los gerentes y lo que hacen los líderes. A menudo se dice que «los líderes hacen las cosas correctas, mientras que los gerentes corrigen las cosas». Estoy de acuerdo con que establezcan ciertas distinciones entre gerentes y líderes. Pero cuando me refiero a un estilo de liderazgo gerencial, describo a un líder que tiene la habilidad de organizar personas, procesos y recursos para lograr una misión.

Al líder gerencial se le hace agua la boca ante la perspectiva de traer orden al caos. Encuentra profunda satisfacción en vigilar y sintonizar minuciosamente un proceso, y motiva a los miembros del equipo, estableciendo marcadores adecuados en el camino hacia la meta.

Sorprende ver cuántos líderes gerenciales son incapaces de manejar personas, procesos y recursos. También sorprende que muchos líderes estratégicos en verdad no sean capaces de poner

en acción a jugadores, planes y recursos para conseguir las metas de la organización. A menudo digo ante el círculo de líderes en Willow: «¡Tarde o temprano alguien tendrá que manejar todo este rollo!» Puesto que siempre hemos tenido abundancia de líderes visionarios, direccionales y estratégicos, y escasez de líderes gerenciales, tenemos la tendencia de planificar muchas ideas que nadie tiene la capacidad o la inclinación de llevar a cabo.

Los líderes gerenciales pocas veces captan la atención como lo hacen los que dan las charlas inspiradoras de la visión, toman decisiones críticas o establecen planes estratégicos. Sin embargo, en el mundo operacional cotidiano, alguien tiene que dirigir la gente y el progreso para conducir a la organización hacia sus metas.

Tengo un aprecio creciente por los líderes gerenciales. En estos días estoy en una constante búsqueda de personas que puedan hacer esta clase de contribución de liderazgo, tanto a la iglesia como a la Asociación Willow Creek.

Creo que José en el Antiguo Testamento era un excelente líder gerencial. Nehemías también lo fue. Ambos hombres organizaron con eficiencia y lograron tareas enormes.

5. ESTILO DE LIDERAZGO MOTIVACIONAL

LÍDERES CON ESTILO motivacional son los Vince Lombardis modernos. Dios les ha dado la habilidad de mantener entusiasmados a sus compañeros de equipo. Están en constante búsqueda de «hombros caídos y ojos apagados», y corren rápidamente a inyectar el tipo correcto de inspiración a quienes más la necesitan. Tienen un agudo sentido acerca de quién necesita reconocimiento público y quién necesita solo una palabra privada de ánimo. Parecen saber con exactitud cuándo un miembro particular del equipo le vendría bien el incentivo de un día libre, una mudanza de oficina, un cambio de título o una oportunidad de entrenamiento.

Algunos líderes ven el enfoque motivacional como un estilo ligero de liderazgo. Pero es un error enorme subestimar el valor de este estilo. Como miembro de un equipo yo estaría contento con arreglármelas con un proyector de visión de bajo voltaje, una mala decisión ocasional en una intersección o un fallo periódico de la eficiencia gerencial, si el líder a quien informara me entusiasmara constantemente, demandara lo mejor de mí, animara mi progreso, celebrara mis logros y me dijera que yo era importante para la causa.

¡Yo seguiría a un líder así hasta la tumba!

Los líderes motivacionales comprenden que hasta nuestros mejores compañeros de equipo se agotan y pierden el norte. Algunas veces nuestros colegas más confiables experimentan un desvío en la misión, o comienzan a preguntarse si lo que están haciendo le importa de veras a Dios o a alguien más.

Los líderes motivacionales no se amargan ni se vengan cuando la moral se hunde. Ven esto como una oportunidad de soñar nuevas maneras de inspirar y levantar los espíritus de todo el equipo.

Jesús motivaba constantemente a sus discípulos. Cambió el nombre de Simón y lo honró como Pedro, la roca sobre la cual levantaría su iglesia. Motivó a sus seguidores con promesas de recompensa en esta vida y en la venidera. Planeó salidas y retiros.

¿Sabe usted lo que muchos compañeros de equipo desean más que nada? Pasar una hora o dos con su líder cuando no hay una agenda apremiante en el papelógrafo; una oportunidad ocasional de interactuar con su líder como un ser humano amigo, y no como un trabajador bajo sus órdenes. Jesús, a menudo se llevaba a sus discípulos y escapaban de las preocupaciones del ministerio. Quizás les habría dicho: «Este no es el momento de predicar en una colina. Es hora de dormir al pie de ella. Así que, vamos». «Esta noche es ideal sencillamente para estar juntos. Vayamos de pesca, y al regreso preparamos la cena en la playa».

¿Puede usted imaginarse cuánto estimaron los discípulos esos momentos?

Jesús también motivaba a sus discípulos por el modo en que los entrenaba. Después de ser su mentor, los enviaba de dos en dos a ministrar. Cuando regresaban, él revisaba lo que habían experimentado y les daba respuestas. Luego les decía algo así: «Quiero llamarlos amigos. Sé que este no es el plan corporativo tradicional e impersonal, pero es la forma en que lo quiero. Pensemos como una familia». Imagine el poder motivacional del regalo de la amistad de Jesús.

John Maxwell, presidente de Injoy, es uno de los líderes motivacionales más eficientes que he conocido. Mi esposa bromea cuando John y yo salimos juntos de gira para dictar conferencias.

—¡Cielos, no! —bromea—. Volverás con un ataque de adrenalina.

Luego la llamo en la noche desde el hotel.

—De modo que —ella siempre pregunta—, ¿cuánto se han divertido hoy ustedes dos?

—Más que de costumbre, Lynne —siempre le informo feliz—. En cantidades antirreglamentarias.

Lo divertido viene, en parte, de cuánto nos inspiramos uno al otro.

—Esta será la mejor conferencia que hayas dado en tu vida —me susurra a veces John cuando me preparo para dar una charla.

Otras veces ora por mí: «Vaya, Señor, lleva a Bill a un nivel totalmente nuevo esta mañana». A menudo hago una oración similar por él.

En una ocasión, John tomó un método motivacional singular. Me enfermó en uno de nuestros viajes juntos, luchando con una fiebre alta y con náuseas. Yo había descubierto un sofá en un cuarto detrás del centro de conferencias y me dejé caer en él,

deseando pasar allí el siguiente día y medio. Sin embargo, tanto John como yo sentimos que era importante que todos escucharan la charla que yo tenía programada. Conociendo mi incapacidad para retroceder ante un desafío, John se puso de rodillas.

—Creo que estás demasiado enfermo para dar esta última charla —susurró—. Pero no te preocupes, yo puedo darla por ti. Sencillamente quédate acurrucado debajo de esas cobijas y chúpate el dedo... preparo de urgencia una charla y te saco de esta.

—Sal de mi camino —fue mi inmediata respuesta—. ¡Primero caigo muerto que dejarte hacer eso!

John es un tremendo motivador, enredado a veces, pero igualmente un maravilloso líder motivacional.

Si usted es esa clase de líder, nunca subestime lo que le lleva a su equipo. Dios le ha dado una habilidad especial. ¡Úsela! Por si las moscas, me inscribiría cualquier día en su equipo.

6. ESTILO DE LIDERAZGO PASTORAL

EL LÍDER PASTORAL ES un hombre, o una mujer, que levanta poco a poco un equipo, que ama profundamente a sus miembros, que los nutre con bondad, que los apoya siempre, que los escucha con paciencia, y que ora por ellos con mucha diligencia. Este tipo de líder lleva a los miembros del equipo a tan rica experiencia de comunidad, que sus corazones comienzan a desbordarse de buena voluntad que los vigoriza para lograr su misión.

Mientras los líderes visionarios tienden a atraer a las personas debido a la naturaleza convincente de su causa, los pastores tienden a juntarlas sin tomar en cuenta su causa. En otras palabras, los líderes pastorales tienden a pastorear y nutrir de modo tan completo y profundo a un grupo de personas, que cuando se trata de la causa, a menudo se oye decir a compañeros de equipo: «La causa no importa mucho. Si es una misión que honra a Dios, y podemos realizarla juntos, cuenten conmigo.

Mientras podamos estar en comunidad y mantener a nuestro pastor, lo haremos».

La esfera de la visión puede ser muy amplia bajo un líder pastoral. Lo que de veras importa son las dinámicas de la comunidad.

En 2 Samuel 23 leemos al principio de su carrera de liderazgo, David reunió un grupo de seguidores solitarios y descontentos. Luego los levantó profundamente y los pastoreó con mucho amor. Una noche, durante un período de intensa lucha con sus enemigos filisteos, él mencionó que estaba sediento y añoraba el agua de los pozos de Belén. En respuesta a los deseos de su líder, y sin que él lo supiera, tres miembros de su equipo se arrastraron detrás de las líneas enemigas, arriesgando sus vidas, para llevar a David agua de los pozos de Belén. El profundo cuidado que sus compañeros de equipo habían recibido de David los hizo devolver amor y servicio hacia él.

Cuando le presentaron el agua a David, él se conmovió en gran manera, comprendiendo que los hombres habían arriesgado sus vidas por él. Es más, se conmovió tanto, que rehusó beberla. Dijo: «¡Qué el Señor me libre de beberla!» (v. 17). En otras palabras: «¡No puedo beber agua por la que hombres arriesgaron su vida!» En lugar de eso, la Biblia nos dice que David «derramó el agua en honor al Señor» (v. 16). Lo menos que puedo pensar es que en esta ofrenda de adoración David estaba celebrando no solo la grandeza de su Dios sino también el amor de su equipo.

Los líderes deben recordar que aunque hay muchas personas inspiradas por una causa, que esperan que un líder visionario las introduzca en una misión, hay también gran cantidad de personas hambrientas de comunión que necesitan ser bienvenidas a un equipo, donde las puedan nutrir y amar. Solo entonces estarán motivadas para responder al llamado de una causa. Sin el cuidado tierno se reprimirían; pero si se las pastorea amorosamente, perseguirán con gozo y con dedicación leal casi cualquier propósito del reino.

¿Conoce usted a algunos líderes pastorales? Respete lo que ellos ofrecen al reino. Quizás no sobresalgan proyectando visiones o estableciendo planes estratégicos, pero su habilidad singular de pastorear gente los coloca en posición de influir enormemente en el reino.

7. ESTILO DE LIDERAZGO FORJADOR DE EQUIPOS

EL LÍDER FORJADOR DE equipos conoce la visión y entiende cómo lograrla, pero comprende que se necesita un equipo de líderes y trabajadores para alcanzar los objetivos. Los forjadores de equipos tienen discernimiento sobrenatural hacia las personas, que les permite encontrar y desarrollar con éxito a la gente correcta con las habilidades correctas, el carácter correcto y la química correcta con otros miembros de equipo. Luego los buenos forjadores de equipos saben cómo colocar estas personas en las posiciones correctas por las razones correctas, liberándolas entonces para producir los resultados correctos.

Una vez puesta la gente adecuada en cargos adecuados, el líder forjador dice al equipo señalado: «Ustedes saben lo que intentamos hacer. Saben de qué parte de la misión son responsables. Saben de qué parte somos responsables el resto de nosotros alrededor del círculo. Así que... ¡Vayan! ¡Continúen la misión! Trabajen fuerte en su departamento. Comuníquense con sus colaboradores. Creen acción. ¡Terminen el trabajo!»

La diferencia entre el líder pastoral y el forjador de equipos es que al segundo lo impulsa más un entendimiento claro de la visión que el deseo de crear comunión y nutrirla. Por supuesto, forjar equipos siempre involucra la edificación de comunidad, pero la única fortaleza de los líderes forjadores de equipos es que tienen control absoluto de la estrategia y un discernimiento exacto de las personas, lo que les permite ubicar de manera precisa al personal en posiciones críticas de liderazgo.

Los líderes dotados como forjadores de equipos pueden ser hábiles manejando su personal, o no. Es más, muchos de ellos razonan que de cualquier modo la gerencia no es del todo muy fundamental; si la gente correcta está en los cargos correctos, haciendo las cosas correctas por las razones correctas, esas personas lograrán sus metas haya o no alguien mirando por sobre sus hombros.

Phil Jackson mostró esta clase de liderazgo cuando dirigió un equipo de básquetbol Bulls de Chicago durante sus años gloriosos. Seleccionó la gente correcta para los papeles específicos y clarificó sus expectativas: «Michael Jordan, anota treinta o cuarenta puntos por juego y dirige e inspira a tus compañeros de equipo. Dennis Rodman, obtén veinte rebotes por juego y desordena las mentes de los opositores. (Y después del juego disfrazate y confunde las mentes de todos.) Scottie Pippen, anota tus quince puntos, obtén diez rebotes, y plántate firme en la defensa. Luke Longley, simplemente no te despegues de su mejor hombre. Ron Harper, detén su mejor lanzador, luego pasa el balón a Michael y a Scottie. Tony Kukoc, sal de la banca y entusiasma al equipo».

Encontrar la gente correcta para hacer las cosas correctas y coherentes con sus mejores habilidades es el sello del estilo de liderazgo forjador de equipos.

Aunque he sido reacio a mencionar mis propios estilos de liderazgo, sospecho que en este momento ya es obvio que me encanta forjar equipos. A lo largo de mi vida de liderazgo me ha motivado la meta de armar un equipo de ensueño para el reino. Como mencioné antes, parte de lo que me da tremendo gozo, y casi ilimitada energía en este punto de mi vida, es saber que estoy a mitad de camino en ese propósito.

Los comunicadores que comparten conmigo responsabilidades de enseñanza en Willow son fenomenales. Nuestros equipos de música, drama y danza son asombrosos. El equipo gerencial de Willow, la junta de directores y ancianos, junto con la directiva

y el equipo de liderazgo superior de la Asociación Willow Creek, ¡son todos ellos equipos de ensueño para el reino!

Mientras escribía este capítulo en un Burger King de South Haven, Michigan, las lágrimas rodaban por mis mejillas, y pensaba: *No hay nada como juntar la gente correcta y colocarla en las posiciones correctas. No hay nada como formar un equipo de ensueño para el reino, y verlo remontarse a niveles de impacto cada vez más y más altos.* No puedo negarlo; el corazón de un forjador de equipos late en mi pecho. Quizás también lata en el tuyo.

8. ESTILO DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

EL ESTILO DE LIDERAZGO empresarial tiene un giro singular. Los líderes empresariales pueden poseer cualquiera de los otros estilos de liderazgo, pero lo que los distingue de los demás es que funcionan óptimamente en la modalidad de puesta en marcha. Si con regularidad estos líderes no pueden dar a luz algo nuevo, comienzan a perder energía. Una vez que la empresa está marchando bien, una vez que el esfuerzo requiere una continua administración, una vez que las cosas se complican y requieren discusiones interminables sobre políticas, sistemas y controles, entonces la mayoría de los líderes empresariales pierden entusiasmo, enfoque y algunas veces hasta la confianza.

En ese momento los líderes empresariales empiezan a atisbar por encima de la cerca y a preguntarse si no será tiempo de comenzar algo nuevo. Podrían sentirse terriblemente culpables ante el pensamiento de dejar el ministerio, la organización o el departamento que iniciaron, pero a la larga deben enfrentar la verdad: Si no pueden dar a luz algo completamente nuevo cada cierto tiempo, algo comienza a morir dentro de ellos.

Simplemente, ese es su estilo. Y es importante en el reino.

Creo que el apóstol Pablo era un líder empresarial. Él inició y fundó iglesias en áreas donde no se conocía aún el nombre de

Cristo. Después de establecer estas iglesias, las dejaba en manos de otras personas que pudieran dirigirlas, para él poder continuar... sin disculpas. Tal vez no se haya descrito a sí mismo con esas palabras exactas, pero es obvio que Pablo conocía sus dones y sabía cómo ser más útil al reino.

Hay líderes empresariales en Willow que empiezan ministerios, los ayudan a crecer por un tiempo, y luego anuncian que es hora de que alguien más se haga cargo de ellos. Lo siguiente que sabemos es que estos mismos líderes están dando a luz otros ministerios, y nosotros luchando por encontrar gente que también se haga cargo de esos programas. A veces he tenido que dar ultimátums: «¡No empiecen nada más!» En realidad hemos tenido que invitar a algunos líderes a salir de nuestro personal, porque no pueden resistir la tentación de iniciar nuevos ministerios. «Vayan a otra parte a comenzar cosas —hemos tenido que decirles finalmente—. Necesitamos quince líderes gerenciales para estabilizar y ayudar a que crezcan los ministerios que ustedes ya principiaron. ¡Lo último que necesitamos en este momento es otro ministerio crecido a medias!»

Sin embargo, cuán disminuido estaría el reino si los líderes empresariales dejaran de tener nuevos sueños y de iniciar nuevas aventuras.

9. ESTILO DE LIDERAZGO DE RECONSTRUCCIÓN

MIENTRAS QUE A LOS líderes empresariales les encanta comenzar nuevas empresas, los líderes de reconstrucción son mejores en ambientes que ameritan cambio. Estos líderes están dotados por Dios para desarrollarse frente al reto de tomar una situación conflictiva (un equipo que ha perdido su visión, un ministerio donde las personas ocupan cargos equivocadas, un departamento que trata de ir adelante sin una estrategia) y darle un giro.

Este líder dice: «Este es mi día de suerte. Me toca comenzar la reconstrucción de este desastre».

Estos líderes cavan con entusiasmo para descubrir la misión original y la causa del desvío de esa misión. Reevalúan al personal, las estrategias y los valores. Se reúnen una y otra vez con miembros del equipo, para ayudarlos a comprender dónde se dañó lo «antiguo» y cómo debe lucir lo «nuevo». Luego estimulan a los miembros del equipo a la acción.

A los líderes reconstructores les encanta remendar, entonar y revitalizar departamentos u organizaciones con problemas. Pero, cuando todo está otra vez encarrilado y opera sin complicaciones, estos líderes quizás sigan motivados, o no, a continuar involucrados. Algunos de ellos se contentan con estar alrededor y gozar de los frutos de su trabajo, pero muchos prefieren encontrar otro departamento u organización que necesite reparación. Cuando lo encuentran, comienzan a tragar saliva: «¿Ves esos destrozos en el tren del reino? —dicen—. Si pudiera poner mis manos sobre ese metal retorcido, sé que podría transformarlo en algo grande para Dios».

No me había dado cuenta de este tipo de estilo de liderazgo hasta después de quince años de mi ministerio en Willow. En ese momento encarábamos un enorme reto. Después de crecer a una tasa elevada por década y media, todos nuestros sistemas parecían estar desmoronándose al mismo tiempo. La analogía que usábamos para describir nuestra situación en ese tiempo era que, sin saberlo, habíamos construido un edificio de veinte pisos sobre cimientos para diez pisos. El edificio se había sostenido por un tiempo, pero ahora la infraestructura comenzaba a ceder ante nuestros propios ojos. Un subministerio tras otro empezaba a desmoronarse.

En ese tiempo, un líder muy dotado se unió a nuestro equipo. Mientras más lo conocía más me gustaba. El único problema era que no quería comenzar algo, pastorear, ni administrar algo a largo

plazo. Pero yo sentía fuertemente que este hombre era un líder. Por tanto, sin saber cómo usarlo, lo asignamos para que ayude a reorganizar algunos de nuestros departamentos más desastrosos. Diez años después observábamos asombrados lo que este individuo había logrado, al reconstruir algunos de los ministerios más vitales de Willow: cuidado pastoral, ministerio de niños, programación, operaciones y muchos otros. Este hombre vino a ser una leyenda en Willow sin haber empezado nunca un solo ministerio, ni haber liderado algo por mucho tiempo. Cada vez que lo vemos caminar por los pasillos de Willow, manifestamos: «¡Sí, Dios!», pues sabemos que su habilidad para reconstruir rescató de la muerte prematura a algunos de nuestros ministerios clave.

Creo que Dios ha colocado líderes reconstructores en cada iglesia. Ese es el trabajo de ellos, y el mío es encontrarlos y ponerlos a trabajar.

10. ESTILO DE LIDERAZGO DE CONSTRUCCIÓN DE PUENTES

AUNQUE HAY ESTILOS DE liderazgo adicionales que se podrían mencionar, para los propósitos de este libro me gustaría cerrar el tema con el estilo constructor de puentes. Aunque el autor Garry Wills llama electoral o político a este estilo, yo lo llamo el estilo constructor de puentes, porque me estoy refiriendo a él fuera del marco político.

Los líderes constructores de puentes hacen contribuciones importantes a grandes organizaciones, tales como ministerios paraeclesiales, denominaciones e instituciones educacionales, porque tienen la singular habilidad de reunir una amplia gama de grupos constituyentes bajo un mismo paraguas de liderazgo. Esto capacita a una organización compleja a mantenerse enfocada en una sola misión.

El don peculiar que los líderes constructores de puentes aportan a esta hazaña es una enorme flexibilidad. Ellos son di-

plomáticos que poseen una habilidad inspirada de manera sobrenatural para negociar y hacer concesiones. Están dotados especialmente para escuchar, comprender y pensar fuera del encajonamiento. Pero, por sobre todo lo demás, a los constructores de puentes les encanta el desafío de relacionarse con diversos grupos de personas.

En empresas que comienzan, generalmente los líderes están rodeados por familiares y amigos cercanos que comparten su nueva y emocionante visión. Todo va bien hasta que ese pequeño grupo inicial duplica o triplica su tamaño. La nueva gente trae nuevos retos al liderazgo. ¿Cómo encajan todos estos en el grupo original? ¿Qué sucede cuando se hace necesario dividir al equipo de liderazgo? ¿Cómo mantener una óptima dinámica de grupo? ¿Cómo se relaciona el líder principal con todas estas personas?

Imagínese ahora la dirección de una megaglesia o una gran organización paraeclesial, formada por varios grupos constituyentes bien definidos. Muchos de estos grupos de interés especial no están preocupados por la visión general del ministerio paraguas. Simplemente quieren estar seguros de que sus preocupaciones particulares sean atendidas.

Hace poco hablé con un pastor que estaba perdiendo las últimas hebras de cabello que le quedaban. «Me estoy muriendo —manifestó—. El coro quiere un nuevo diseño de togas, y el grupo de jóvenes quiere un nuevo gimnasio. El departamento de misiones quiere enviar otro millón de dólares, y el ministerio de niños quiere más salones de clases. La gente de producción quiere nuevos equipos, y los de edad avanzada quieren himnarios con letra grande. Los de la Generación X quieren convertir el salón de la directiva en una cafetería, y el departamento de secundaria quiere un parque de patinetas».

La variedad de esas peticiones, y la velocidad con que llegaban, abrumaron al pastor. Había comenzado a ver cada uno de esos subministerios como el enemigo. El subtexto de su queja

era: «No puedo vivir así. No puedo soportar que me halen desde tantas direcciones».

Mientras le escuchaba me di cuenta que este hombre no estaba hecho para encabezar una organización tan compleja. Dirigir en tal ambiente no lo vigorizaba; lo más probable es que esta continuaría siendo una experiencia frustrante. Para llevar al máximo su potencial de liderazgo, quizás tendría que moverse a una situación menos compleja.

En contraste, los líderes constructores de puentes se vigorizan más cuando encuentran el desafío de reunir y suplir las necesidades de grupos variados. Estos líderes gozosamente se reunirían en privado con las cabezas de varios subministerios, para entender sus pasiones y sus metas. Después de forjar relaciones de confianza, los constructores de puentes tratarían de depurar la visión de cada sublíder, negociando con ellos hasta que sus metas funcionen en armonía con la visión y misión general de la organización mayor.

El propósito del líder constructor de puentes es llegar a ser un eficiente abogado para cada grupo constituyente, uniendo y enfocando a la larga los esfuerzos de todos los grupos, de tal manera que cree una situación de ganancia para todos los involucrados. Este líder logra esto ayudando a todos los grupos a desarrollar una perspectiva más saludable, y ayudándoles a comprender que pueden suplir las necesidades del subministerio y a contribuir también al logro de la misión general.

Lidiar con la complejidad es la fortaleza del líder constructor de puentes. Tales líderes deben dirigir grandes organizaciones.

CUATRO PASOS PARA DESCUBRIR Y DESARROLLAR SU ESTILO DE LIDERAZGO

EL PRIMER PASO PARA identificar su propio estilo de liderazgo es revisar las descripciones de estilos ofrecidas en este capítulo.

Quizás a usted le suenen uno o varios de estos estilos de liderazgo.

Después de que usted haya identificado su estilo o estilos, comunique su descubrimiento a las personas que conocen su liderazgo. Pregúnteles si están de acuerdo con su conclusión. Autoevaluarse puede ser confuso, por tanto es importante buscar el aporte de otras personas.

Lo segundo es determinar si su estilo encaja o no con su presente situación de liderazgo. Este puede ser un proceso delicado y potencialmente doloroso, pero es muy importante discernir si sus fortalezas en el liderazgo encajan de verdad o no con el papel que se espera que usted desempeñe. Por ejemplo, si usted es un líder empresarial en una iglesia de cien años sin interés en *nunca* comenzar algo nuevo, quizás usted termine volando el lugar en pedazos. Si es un líder gerencial en una organización que agoniza por falta de visión, a la larga no tendrá nada que dirigir. En cualquiera de estos casos, usted tiene que tomar decisiones muy serias.

Sin embargo, sepa esto: Es indudable que existen muchas situaciones donde su estilo de liderazgo sincronizaría perfectamente con las necesidades dadas. Su desafío es determinar si usted ahora se encuentra o no en ese tipo de situación.

El tercer paso es determinar el estilo de liderazgo de cada persona en su equipo. Hágalo leyendo las descripciones de estilos de liderazgo, y encerrando en un círculo dónde cada una de esas personas alcanza su máximo y su mínimo potencial. Hay dos razones por las cuales usted debe entender el estilo de liderazgo de cada miembro del equipo. Primero, le ayuda a estar seguro de que cada uno concuerda con la necesidad de liderazgo que le permitirá tener su mayor impacto. Segundo, le permite determinar qué función de liderazgo le está faltando en su equipo, y qué estilo de líder debería añadir más adelante, ya sea como un miembro permanente del personal o como un contribuyente temporal.

Creo que hay algunos estilos de liderazgo sin los cuales no puede sobrevivir una organización, y estoy convencido de que muchas organizaciones sufren porque no están conscientes de esto. Cada organización, sea una iglesia, un instituto, una universidad, un hospital o un negocio, necesita un líder visionario que pueda comunicar una visión clara en forma contundente. Las organizaciones que no apoyan una visión cautivante, a la larga mueren.

Cada organización también necesita una estrategia factible. Si no hay alguien en su equipo que pueda armar un plan paso a paso para convertir la visión en realidad, entonces será mejor que usted encuentre un líder estratégico dispuesto a unírsele, o que contrate a un asesor que pueda asistirlo. Tampoco avanzará sin alguien que pueda ofrecerle constantemente la experiencia en esta área.

Podría pensar que su equipo logra funcionar bien sin alguien que contribuya con la fortaleza motivacional o pastoral, pero piénselo de nuevo. Todo equipo necesita a alguien que tenga el don de levantar el espíritu humano.

El paso final para identificar su propio estilo de liderazgo es comprometerse no solo a desarrollar su estilo más fuerte de liderazgo, sino también a crecer en las áreas en las cuales es débil. Sé que esto causa debates. Algunos expertos dicen: «Olvidate de tus debilidades, concéntrate solo en tus fortalezas». Sin embargo, no estoy de acuerdo.

He aquí la razón: No importa cuán fuertes sean los líderes en su estilo peculiar de liderazgo; pasar totalmente por alto las áreas en las cuales son débiles, a la larga comprometerá su capacidad para liderar.

Por ejemplo, soy débil en el estilo gerencial. Afortunadamente, soy capaz de delegar la mayoría de mis responsabilidades gerenciales en Willow. Sin embargo, hay como una docena de personas que se reportan a mí. Debo dirigir a esas doce per-

sonas con cierto grado de habilidad. De lo contrario comenzarán a trabajar con propósitos cruzados y terminarán confundidos y desanimados. Al final, las relaciones sufrirán. Así que, por el bien de la iglesia debo asumir la responsabilidad de mejorar mis técnicas gerenciales, sin tener en cuenta mi estilo preferido de liderazgo.

Otro ejemplo: si usted es un líder principal, cuya debilidad es el estilo motivacional, le haría un servicio a los miembros de su equipo si aprende a motivar e inspirar. ¿Por qué? Porque ellos lo merecen. No importa cuántas otras personas los elogien en otros ambientes, ellos necesitan recibir directamente de usted cierta cantidad de aprobación.

Por tanto, he aquí otra vez mis sugerencias en el engranaje de estilos de liderazgo con necesidades organizacionales, para poder liderar con gran impacto.

1. Identifique su estilo o estilos de liderazgo.
2. Determine si su estilo encaja con su situación presente de liderazgo.
3. Identifique el estilo de liderazgo de cada miembro de su equipo. Asegúrese de que cada uno encaja con la necesidad correcta de liderazgo, y determine si hay brechas de liderazgo en su equipo que deben llenarse.
4. Comprométase a desarrollar sus estilos fuertes de liderazgo y a crecer en los más débiles.

Lo exhorto a actuar con base en estas sugerencias. Cuando los líderes ocupan los puestos más adecuados, de manera que la fortaleza de su liderazgo encaje perfectamente con las necesidades específicas de una iglesia o una organización, tales líderes tendrán un impacto enorme. Bajo su liderazgo se pueden movilizar las tropas, se puede lograr la misión, y el reino puede avanzar como nunca antes.

El sexto sentido de un líder

Las fuentes para la toma de decisiones

HACE ALGUNOS AÑOS, UNA PELÍCULA LLAMADA *EL SEXTO SENTIDO* SE convirtió en un éxito mundial de taquilla. La historia giraba alrededor de un niño que tenía la misteriosa capacidad de ver y percibir lo que otras personas no podían. La frase más memorable del niño, y ahora famosa fue: «Veo muertos que caminan». Un pastor me dijo: «Gran cosa. Los veo en toda reunión de diáconos». Pero en la película, decididamente era algo espeluznante.

Por lo general, cuando la gente habla de un *sexto sentido*, se refiere a una clase de conocimiento intuitivo y perceptivo más allá de lo normal.

Por ejemplo, conozco a una mujer cuyo alcance de liderazgo parece a menudo funcionar mejor que el de cualquier otra persona en la habitación. Periódicamente su equipo lucha con la dirección que la organización debe tomar en el futuro. Todo parece lúgubre y confuso. Entonces este compás humano, que ha estado escuchando en silencio todo el tiempo, sugiere cierto curso de acción. Los miembros del equipo sopesan su idea por un momento, luego empiezan a asentir de modo positivo con la cabeza. «¡Así es! ¡Por supuesto, así es!» Por dentro están pensan-

do: *¿Cómo lo hace? ¿De dónde saca esas ideas? ¿Qué tiene ella que nosotros no tengamos?*

Conozco líderes que parecen capaces de percibir el futuro. Es como si pudieran adelantar rápidamente el vídeo que el resto de nosotros está viendo a velocidad normal. Es como si tuvieran una habilidad especial para sentir en la realidad futura las consecuencias de decisiones presentes.

Algunos líderes parecen dotados de manera singular para localizar el reluciente diamante de la oportunidad, enterrado en una mina de carbón de problemas. Mientras todos los demás se abruma y desaniman, estos líderes permanecen imperturbables; ellos ven lo que nadie más puede ver: potencial en medio del desastre.

Otros líderes pueden discernir el potencial de liderazgo en personas que la mayoría de nosotros descartaríamos. Parecen apostar a un seguro perdedor, pero al final demuestran que tienen razón. Todos observamos cómo la persona que ellos seleccionaron se levanta en un papel de liderazgo.

¿Cómo explicamos esta habilidad inexplicable que tienen algunos líderes? ¿Llega automáticamente con el don espiritual del liderazgo? ¿Aparece un día de la nada? ¿De verdad algunos líderes tienen una elevada intuición? ¿O todos los líderes la tienen por igual? ¿Puede desarrollarse?

Déjeme explicar lo que incitó mi pensamiento acerca del lado intuitivo del liderazgo. Yo estaba en una reunión de personal en la que se debía tomar muchas decisiones importantes. Otros miembros del personal esperaban ansiosamente estas decisiones para seguir adelante con determinación en sus ministerios. Las fechas tope se estaban acercando. Era urgente imprimir la programación.

A pesar de los altos intereses relacionados con algunas de estas decisiones, en lo particular ninguna de ellas me parecía difícil de tomar. Simplemente escuché cada propuesta y pedí la opinión de mis consejeros y colegas confiables, sentados alrede-

dor de la mesa. Durante la reunión oré en silencio para que el Espíritu Santo me diera sabiduría, como Santiago 1:5 nos instruye que hagamos. Luego, cerca del final de la reunión, tomé las decisiones que creí apropiadas.

Después de la reunión, un miembro antiguo del personal me codeó en las costillas.

—Para ti eso es simple diversión, ¿verdad? Te he visto hacerlo, y creo que no es justo. Lo haces parecer muy fácil.

Mientras comenzaba a irse, dio la vuelta y sonrió.

—¡Lo que de veras me da rabia es cuán a menudo tienes razón!

—No es gran cosa —contesté—. Hasta un reloj dañado acierta dos veces al día.

Sin embargo, esa conversación me hizo pensar en el proceso de tomar decisiones en un líder. *¿Cuán intuitivo es realmente?*

LA EXPLORACIÓN DE MI PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

EN LOS TREINTA DÍAS SIGUIENTES hice un experimento que no había intentado antes. Mantuve una libreta conmigo, y registré con sumo cuidado y reflexión cada vez que tomaba una decisión de liderazgo, fuera grande o pequeña.

Cuando concluyeron los treinta días evalué cada decisión. Quería determinar qué factores delataron mi proceso de toma de decisiones. Quería tratar de entender este rumoreado «sexto sentido» de los líderes.

Permítame darle primero mi conclusión, luego mostraré lo que encontré. Creo que los líderes dotados espiritualmente desarrollan con el tiempo un sistema de valores y una base de experiencias que influyen sabiamente en cada decisión posterior que toman. Al añadir con diligencia a esta base personal de datos año tras año, aumentan automáticamente sus promedios de bateo en el liderazgo. De modo que no se trata de ningún sexto sentido

misterioso, o fenómeno sobrenatural que da percepción y sabiduría extraordinarias a los líderes eficientes. Más bien, su habilidad para ver lo que a otros pasan por alto es el justo y previsible resultado de adoptar los valores correctos y de dejar que tales valores influyan en sus percepciones de la realidad y en las decisiones que tomen basados en esas percepciones.

Antes de este experimento de treinta días no había pensado mucho acerca de las fuentes que afectaban mi toma de decisiones. Sin embargo, después de reflexionar sobre lo que dirigió cada decisión del mes anterior, pude ver que la mayoría de mis decisiones recibieron la influencia de cuatro claras fuentes de datos.

MI PRIMERA FUENTE DE DATOS: LO QUE CREO

PERMÍTAME USAR UNA ILUSTRACIÓN para explicar cómo funciona la fuente de datos «Lo que creo». Una decisión que aterrizó en mi escritorio durante ese período de treinta días involucraba una de las oficinas internacionales de AWC. Un líder principal en esa afiliada acababa de dejar nuestro empleo para trabajar en otra parte, pero antes de irse había adquirido algunos compromisos financieros cuestionables que involucraban suficiente dinero como para que el asunto llegara a mi escritorio.

Varios comerciantes de la comunidad llegaban a la oficina afiliada pidiendo que se les pagara el trabajo para el que los habían contratado. El líder que acababa de dejar la oficina aseguraba haber hecho esos pagos, pero no había registros que respaldaran su afirmación. Respondí de inmediato: «Páguenles. Páguenles a todos ellos. Páguenles lo que piden». No pasé tres segundos sopesando esa decisión. No me preocupé siquiera por hacer una oración. No necesitaba el cerebro para esa decisión.

Siendo holandés, encuentro que desprenderme de cualquier dinero es una experiencia emocional; si hay algún cuestionamiento en cuanto a si debo desprenderme o no de él, es aún

peor. Aun así, esta decisión fue fácil debido a ciertas convicciones que sostengo. Estas son las convicciones de «lo que creo» que operan por debajo de la superficie de mi liderazgo. Ellas influyen cada día en las decisiones que tomo.

¿Puedo participarle algunas de estas convicciones?

1. Si honro a Dios en todo, él me honrará

Creo que si hago lo mejor que puedo para honrar a Dios en todo lo que hago, él honrará mi liderazgo y el ministerio que me ha confiado. Esta no es para mí una sutileza en una placa en la pared. Tampoco es lo espiritualmente correcto para escribir a los líderes cristianos. Es una base firme e inquebrantable, una convicción interna que llevo conmigo adondequiera que voy.

De verdad creo que el Dios soberano derramará su bendición divina y vendrá al rescate de cualquier líder que intenta constantemente honrar a Dios en todo.

Creo que lo contrario también es verdad: Si deshonramos a Dios al tomar atajos en nuestras vidas o nuestros ministerios, al comprometer nuestro carácter, o al negarnos a obedecer la inspiración del Espíritu, entonces no debemos esperar ayuda del cielo. En su gracia, Dios puede concedernos su favor, pero no deberíamos contar con este.

Con los años he aprendido que de veras necesito ayuda del cielo para hacer lo que hago. No soy un líder tan bueno como para liderar lo que se me ha confiado sin la intervención divina. Necesito desesperadamente la bendición de Dios. Así que, cada vez que debo tomar una decisión, escogeré lo que creo que honrará más a Dios.

¿Cómo impactó esto en mi decisión de pagar a los trabajadores? Creí que la reputación de Dios estaba en juego en cómo respondíamos a los reclamos de la comunidad de negocios. Es mejor arriesgarnos a la posibilidad de pagar dos veces a los tra-

bajadores, que arriesgarnos a la posibilidad de no darles lo que es debido.

2. Las personas importan

Creo seguro decir que Dios tiene un solo tesoro verdadero en todo el cosmos, y se trata de la gente. Por tanto, la segunda creencia de fondo que influye en las decisiones que tomo es que a Dios le importan las personas.

La Biblia nos enseña que si mostramos sensibilidad y deferencia a lo que Dios atesora más que nada en el mundo (seres humanos), entonces él a cambio muestra misericordia y deferencia hacia nosotros (1 Samuel 2:30b; Mateo 22:37-39). Hasta en lo más íntimo de mi ser creo que si honro a las personas, y las trato con amabilidad, Dios mostrará su favor hacia mí y hacia quienes dirijo.

En consecuencia, cada vez que hay un componente humano en una decisión que me sale al paso, mi antena se levanta. Cuando sé que el bienestar de alguien cuelga de la balanza, trabajo tiempo extra para llegar a la decisión correcta. He dicho a nuestros ancianos y miembros de la directiva que si he de equivocarme, prefiero hacerlo inclinando la balanza hacia el lado de ser amable con la gente. Prefiero mucho más pararme delante de Dios algún día y aguantar por ser demasiado misericordioso, que por ser demasiado severo.

3. La iglesia local es la esperanza del mundo

Como usted ya debe haber notado, esta tercera creencia de fondo es mi mantra favorito. Creo de todo corazón que la iglesia local es la esperanza del mundo.

La mayoría de personas suponen erróneamente que soy muy vehemente con respecto a todo. Pero no lo soy. Pregúntele

a mis amigos más cercanos. Hay muchas cosas por las que no me emociono. No me importa a qué restaurantes voy en particular, o en qué actividades nocturnas participo. No estoy muy interesado en ropas, autos, muebles o en ser «socialmente adecuado». No pienso mucho, ni gasto mucha energía en política ni en quién ganará el campeonato mundial de béisbol.

Pero si usted me acusa de ser vehemente con respecto a la Iglesia, entonces me declaro culpable. Admito con libertad que tomo muy en serio cualquier decisión que tenga consecuencias importantes en la salud, unidad o eficacia futura de Willow, o más aun de la Iglesia, con I mayúscula. Igual que la frase favorita de un miembro de la tripulación en mi bote: «¡Me siento como una rata en un campamento de queso!», yo haría casi cualquier cosa para asegurar que la Iglesia esté bien dirigida, y que las decisiones que se tomen en su nombre sean tomadas con cuidado y sabiduría.

Nota al margen: Si algo has de dejar que resbale...

Por favor, permítame irme un poco por la tangente.

Me es muy difícil entender cómo a algunos empresarios cristianos les cuesta mucho tomar decisiones colectivas (cómo pueden tener interminables reuniones estratégicas, contratar costosísimos asesores, y acostarse con predicciones de cinco años), y sin embargo, cuando se trata de decisiones que afectan la iglesia a la que asisten, esas mismas personas son pasivas e indiferentes. Podrían ofrecer su experiencia a la iglesia como miembros directivos, ancianos o directores de un proyecto especial. En la mayoría de las iglesias son ilimitadas las oportunidades de gran influencia para voluntarios, pero estos hombres y mujeres talentosos, dotados y competentes prefieren dedicar al mundo empresarial todo su tiempo, su energía y su experiencia. No lo entiendo, y tal vez nunca lo haré.

A veces quiero decir a estos cristianos: «¡Escuchen! Lo único que están ejercitando con relación al trabajo es el dinero. No vale la pena toda la angustia que está produciendo en ustedes. No vale la pena estar en la cama despiertos toda la noche obteniendo úlceras. Eso no tiene ningún impacto eterno. ¡Mantengamos un poco de perspectiva!»

La iglesia local es la esperanza del mundo, porque administra el único mensaje que puede impactar el destino eterno de una persona. Si de veras creemos eso, ¿cómo no hemos de poner nuestra mejor habilidad de tomar decisiones al servicio de la iglesia local a la que Dios nos ha llamado, ya seamos pastores o gente de negocios?

Algunas veces, un nuevo miembro de la junta me llama el día de una reunión de la directiva y pregunta cuál es el programa para esa noche. Por lo general, este es el código de «las cosas están bastante duras en el trabajo. Estoy pensando no ir esta noche a la reunión».

Aunque siempre me preocupan los retos del mercado de trabajo que tienen nuestros miembros de la junta —crecí en el hogar de un hombre de negocios, y disfruto verdaderamente las horas que he pasado discutiendo con los miembros de la junta los asuntos relacionados con el trabajo— los veteranos no se molestan en llamarme para decir que no irán a la reunión de directiva. Saben que mi respuesta será algo así: «Lo siento porque las cosas en el trabajo estén así de tensas. Oremos ahora mismo acerca de los problemas que enfrentas. Pero no olvides que miles de personas de Willow Creek necesitan que vengas esta noche, fresco, habiendo orado, y listo para dar tu mejor energía y creatividad para los desafíos que afectan el futuro de la iglesia».

No creo que algún día cambie mi pensamiento sobre este asunto. Cuando se trata de tomar decisiones para la iglesia, hay mucho en juego para tomarlo con ligereza.

Muy bien, ahora regresemos al tema principal.

¿EN QUÉ SE FUNDAMENTAN SUS CREENCIAS?

¿CONOCE USTED EL NÚCLEO de las convicciones que influyen su toma de decisiones? Cuando intentaba llegar al origen del núcleo de mis creencias, pensé que las tenía en la punta de la lengua. Pero no fue así. Tuve que poner mis pies sobre el escritorio, reflexionar y orar por varias horas antes de poder extraer las profundas convicciones que influyen en mi toma de decisiones. Por propósitos de repaso, las mencionaré otra vez.

1. Honra a Dios en todo y él te honrará.
2. A Dios le importa la gente.
3. La iglesia local es la esperanza del mundo.

Es posible que pueda excavar una cuarta, quinta o sexta creencia si sigo con la pala, pero la mayoría de los líderes harán bien con identificar sus tres principales creencias centrales.

Sin embargo, cuidado con sistemas incorrectos de creencias. Asegúrese que sus convicciones sean bíblicas. Si no lo son pueden ser dañinas para la salud de su toma de decisiones.

¿Recuerda el líder en Lucas 18? Jesús describe en esta parábola a un juez injusto ante quien apelaba una mujer. Se nos dice en el versículo 2 que este líder «no tenía temor de Dios ni consideración de nadie». En otras palabras, no se preocupaba de honrar a Dios en su vida diaria. Simplemente decía: «Tomaré las decisiones que me favorezcan. Lo que Dios piense al respecto me tiene sin cuidado». Además de eso, tal juez no tenía respeto por los demás. «Y qué si a Dios le importan las personas. A mí no me importan».

Las decisiones de este hombre eran influidas por un sistema incorrecto de creencias que llevaba a todo tipo de corrupción. Lo que usted cree en el centro de su ser influirá en las decisiones que tome en toda su vida de liderazgo.

Si usted ha estado tomando algunas decisiones malas, si está creando caos en su iglesia, en su trabajo o en su familia, tómese un descanso y pregúntese: ¿Qué está sucediendo? ¿Qué sistema de creencias está influyendo estas malas decisiones? Quizás es tiempo de reconsiderar las convicciones centrales de su vida.

MI SEGUNDA FUENTE DE DATOS: LO QUE SÉ QUE OTROS LÍDERES HARÍAN

ME SORPRENDIÓ UN TANTO DESCUBRIR una segunda fuente de datos que influía en mí. Mientras evaluaba las decisiones tomadas durante esos treinta días, me fascinó ver cuán a menudo mis decisiones recibieron la influencia de lo que yo sabía que otros líderes respetables harían de haberse enfrentado con esa decisión en particular.

Estos «otros líderes» son hombres y mujeres que considero más sabios, más talentosos o más experimentados que yo. Algunos de estos líderes veteranos son personas que conozco bien; son amigos personales cercanos y mentores con los que he pasado mucho tiempo. Pero es interesante que algunos de los líderes que estaban impactando mis decisiones durante ese período de treinta días eran personas que ni siquiera conocía. Han sido mis mentores a la distancia por medio de sus charlas, casetes o libros.

Durante este período de reflexión hice una lista de las clases de decisiones que llegaron a mi escritorio, y entonces las cotejé con el mentor que trató ese tipo de toma de decisión. Este fue un ejercicio fascinante.

CONSULTAR A UN MENTOR DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

A MENUDO MIS COLEGAS piden mi aporte en decisiones que involucran un riesgo significativo e inconveniente. Como existe el potencial de una gran utilidad, no quieren desechar la idea, pero la desventaja del riesgo los tiene paralizados. Por tanto, acuden a mí.

El mentor que más me impacta cuando evalúo riesgos es mi padre. Aunque ha estado muerto por casi veinte años, su liderazgo todavía afecta poderosamente mi toma de decisiones. Mi padre era lo que yo llamaría un corredor de riesgo calculado, y era uno de los más talentosos que yo haya conocido.

Hay toda clase de corredores de riesgo. En un extremo del espectro están los extravagantes, que son los que arriesgan una y otra vez el patrimonio. Por lo general terminan perdiéndolo. Al otro extremo están los líderes reacios a los riesgos; estos no correrían un riesgo aunque su vida dependiera de ello.

Mi padre no era ninguno de esos extremos. Él brindaba supervisión firme y constante al núcleo de sus negocios, pero no era reacio a tomar algún riesgo ocasional. Acostumbraba a decirme cuando yo estaba creciendo: «Billy, si no tomas un riesgo temerario de vez en cuando nunca aprenderás nada nuevo, y la vida se volverá muy aburrida».

Cuando los pilotos llevan un nuevo avión para un vuelo de prueba, están «tomando un riesgo temerario». Mi padre creía en tomar riesgos temerarios, y tomó algunos. Ensayó nuevas ideas en negocios, experimentó nuevas estrategias y probó nuevos productos. Corrió un cierto número de riesgos con personas y con inversiones.

Le fue bien con algunos riesgos temerarios, los cuales le dieron muy buenas compensaciones. Otros fracasaron y lo pagó muy caro. Sin embargo, cuando ocurría un fracaso me hablaba de las lecciones que había aprendido y del gozo que había experimentado durante la aventura. «Es solo dinero —decía—. No es el fin del mundo».

Mi padre no se inmutaba si la gente meneaba los ojos ante uno de sus lances riesgosos. Parecía casi inmune a los negativistas. Cuando la gente le decía que estaba loco por considerar alguna nueva aventura o riesgo temerario solo mostraba una amplia sonrisa y respondía desde algún lugar seguro en su interior:

«Quizás tengas razón. Lo averiguaremos en algunos meses, ¿verdad?» No obstante, nunca dejó que los niveles de aprobación de sus compañeros afectaran su capacidad para evaluar riesgos. Él no era ni un corredor de riesgos descuidado ni se oponía a los riesgos. Creía sencillamente que un riesgo temerario calculado de vez en cuando lo mantendría a la vanguardia del crecimiento.

Hace algunos años, Willow decidió correr un riesgo calculado y comenzó un ministerio de la generación X llamado Axis. No sabíamos mucho acerca de esto, pero contratamos unos cuantos miembros para el personal, oramos y despedimos. Hoy hay cerca de dos mil asistentes a nuestras reuniones Axis entre dieciocho y veintiocho años de edad. Este es uno de nuestros ministerios más emocionantes. En verdad, estoy contento de que hiciéramos esa inversión.

Como mencioné en un capítulo anterior, hace poco tomamos otro riesgo temerario cuando decidimos tratar de conseguir setenta millones de dólares (cincuenta millones en efectivo más veinte millones que ya habíamos guardado) para enfrentar futuras necesidades de construcción. Sí, involucraba un riesgo considerable. Pero Dios bendijo nuestros esfuerzos en gran manera. Me alegra que hubiéramos tomado ese riesgo temerario.

En la actualidad estamos haciendo otra inversión arriesgada en nuestros nuevos centros de ministerio regional. No sabemos bien como van a funcionar; puede ser que fracasen. Sin embargo, como creemos que son riesgos calculados dirigidos por el Espíritu, decidimos invertir en ellos tanto gente como recursos.

He aquí el punto: Algunos líderes son corredores de riesgo extravagantes que están matando a sus iglesias. Arriesgan muchísimo y con mucha frecuencia. Quizás el problema sea que hay un apostador de la clase que arriesga su patrimonio influyendo en el proceso de toma de decisiones, y los convence que mientras más grande es el riesgo, mejor.

En contraste, otros líderes son totalmente reacios al riesgo. No han hecho una inversión arriesgada en toda su vida adulta. Probablemente tengan a alguien detrás de bastidores, cuya influencia le susurra: «Es malo tomar riesgos. Si fracasas, será el fin del mundo».

¿Quién está influyendo su evaluación de riesgo? ¿Lo sabe? ¿Es tiempo de revisar su lista de mentores? ¿Podría ser este el momento de señalar algunos nuevos asesores que subieran o bajaran su perfil de riesgo según su necesidad?

CONSULTAR MENTORES CON RESPECTO A LAS EVALUACIONES DE RENDIMIENTO

UNO DE LOS ASUNTOS más complejos que enfrento en Willow es cómo tratar con personal de bajo rendimiento. Cuando comprendo que debo tomar una decisión al respecto, me pongo en alerta máxima. ¿Por qué? Porque participan personas y, como mencioné anteriormente, una de mis creencias centrales es que las personas son los más grandes tesoros de Dios. En consecuencia, nunca considero a la ligera estos asuntos. A menudo, durante conversaciones sobre el rendimiento del personal, evaluo en silencio las enseñanzas de los dos hombres que más han perfilado mi pensamiento en este asunto. ¿Quiénes son? Jesús y Peter Drucker... en ese orden, por supuesto.

Durante tales discusiones retumba en mi mente la declaración de Jesús: «El trabajador tiene derecho a su sueldo» (Lucas 10:7). Esto significa que un empleador que recibe servicio eficiente, valioso y constante de su empleado, debería proporcionar sueldos apropiados y honrar a ese empleado. Sin embargo, esta misma enseñanza implica que si un empleador *no* está recibiendo un servicio eficaz, valioso y constante de un trabajador, entonces este ya no es digno de su salario completo. La paga debe cesar, o al menos disminuir.

Peter Drucker me dijo una vez: «Bill, cuando se trata de personal pagado, aun personal de la iglesia, no es aceptable el bajo rendimiento». Nunca he olvidado eso. Así que, cuando sabemos que en nuestro personal hay un miembro con bajo rendimiento, reaccionamos al instante. Lo llamamos como lo que es: inaceptable.

Pero entonces inmediatamente intentamos discernir la causa del bajo rendimiento. ¿Se trata de una mala ejecución del trabajo, o de un entrenamiento inadecuado? ¿Tenemos metas o expectativas irreales para esta persona? ¿La están dirigiendo mal? Si es así, la iglesia está fallando y se le debería considerar responsable por esto. Es terriblemente injusto acusar a los empleados de bajo rendimiento cuando no están recibiendo el entrenamiento, la enseñanza o la dirección que necesitan. Es más, si hay un número de empleados con mal desempeño, puede ser prudente examinar a su vez el desempeño de su supervisor, para ver si es un problema de liderazgo en lugar de un problema de rendimiento del empleado.

Sin embargo, si el mal desempeño de un empleado resulta de patrones de relación no saludables, o de asuntos de autoridad, deshonestidad o métodos obsoletos, debemos llamar con franqueza la atención del empleado, y elaborar inmediatamente un plan de acción para mejorar.

Se espera que podamos cambiar las cosas. Pero si después de muchos meses de esfuerzo diligente de ambas partes, la persona aún es incapaz de dar un servicio eficiente, valioso y constante a la iglesia, se debe continuar con conversaciones aun más fuertes. Si esas conversaciones no llevan a la solución, lo más probable es que el empleo termine.

Cada vez que nos vemos forzados a dejar ir a miembros del personal, damos paquetes compasivos de indemnización por despido y cualquier ayuda de transición adecuada. Pero extender la gracia no significa cerrar nuestros ojos a la verdad para «ser amables», o evitar conversaciones incómodas o decisiones duras.

Gracia no significa que debamos tener a alguien en el personal que no actúa adecuadamente. «El trabajador tiene derecho a su sueldo», pero si a cambio no recibimos la labor requerida, el negocio queda fuera. El bajo rendimiento no es aceptable.

Una vez yo estaba tratando temas sobre personal en un grupo de mentores. En cierto momento un pastor de más edad, de una denominación importante, comenzó a menear la cabeza.

—Parece como si en realidad pudieras despedir a un miembro del personal que estuvo causando problemas —dijo.

—Bueno —respondí—. No sé si deba ponerlo así de tajante, pero sí, a la larga podríamos y lo haríamos.

—Yo nunca haría eso —dijo.

—¿Por qué no? —pregunté.

—Porque mi denominación hace casi imposible sacar a un miembro del personal. Es más, ¡tal vez ni podría despedir a mi pastor asociado si estuviera teniendo relaciones sexuales con la organista sobre el órgano durante el culto de las diez de la mañana!

—Bueno... —repliqué—, ese es un problema, ¡y me alegra que sea suyo y no mío!

Continué sugiriendo que la denominación completa debería reexaminar sus políticas de personal.

En mi opinión, muchas iglesias y líderes de iglesia deben hacer eso. El punto de inicio es la reflexión sobre quién informa sus tomas de decisiones con relación al empleo y manejo del personal pagado. ¿Lo sabe? ¿Son los informadores correctos? ¿Es el momento de un cambio?

CONSULTAR A MIS MENTORES DE EXCELENCIA

LA BIBLIA TIENE MUCHO que decir con respecto al valor de la excelencia, por consiguiente hemos declarado a la excelencia como uno de los diez grandes valores de nuestra iglesia. Lo expresamos así: «La excelencia honra a Dios e inspira a la gente».

Cuando debo tomar una decisión perteneciente al valor de la excelencia, pienso en dos hombres de negocios de Michigan. Uno es Ed Prince, que antes de morir, hace varios años, era la fuerza impulsora tras la Corporación Prince, un fabricante líder de repuestos automotrices. El otro es Rich DeVos, cofundador de la Corporación Amway.

Siempre me han inspirado los niveles de excelencia establecidos en los negocios y las vidas personales de estos dos empresarios holandeses, cristianos reformados. A menudo, cuando tengo que tomar una decisión con respecto al nivel de excelencia, pienso: *Hombre, quisiera que Ed estuviera aquí. O, quisiera poder llamar a Rich ahora mismo y saber su opinión.* Luego reflexiono sobre las decisiones que he visto tomar a estos hombres en situaciones similares a través de los años. Las acciones que ellos tomaron en el pasado me ayudan hoy día en mis decisiones. ¿Quién hace eso por usted? ¿Tiene usted un excelente gurú?

CONSULTAR A MI INFORMADOR MORAL

MI AMIGO JOHN MAXWELL, a quien me referí en el capítulo anterior, viene con frecuencia a mi mente cuando estoy tratando de mejorar la moral del personal en Willow. Cada vez que veo desplomarse los hombros del personal, simplemente me hago la pregunta: «¿Qué haría John ahora mismo?» Entonces rememoro lo que le he visto hacer cientos de veces en otros ámbitos, donde hay quienes batallan con el desánimo. Él pone su brazo alrededor de ellos y les agradece por estar en el equipo. Escucha pacientemente cómo describen sus aflicciones. Luego ofrece una oración de ánimo de treinta segundos. Cuando se va, los espíritus de ellos ciertamente se han reanimado.

En caso de que usted no se haya dado cuenta todavía, la moral es muy importante. En mi opinión, miles de congregaciones alrededor del mundo están sufriendo de «desnutrición mo-

tivacionab». Algunas veces pregunto a voluntarios de iglesias en conferencias de entrenamiento cuándo fue la última vez que recibieron una nota de ánimo de su pastor o supervisor de personal. La mayoría de las veces, manifiestan algo así: «Nunca la he recibido. He servido por veinte años y nunca he recibido un elogio de alguien en nuestro equipo de liderazgo. Estoy seguro de que aprecian lo que hago, pero ninguno en realidad me lo ha dicho».

Los líderes debemos mejorar eso. Nuestros trabajadores devotos merecen que les demos regularmente un «así se hace, muchacho(a)».

En años recientes hemos mejorado esto en Willow. Tratamos de agradecer personalmente durante todo el año, pero además eliminamos todas las barreras para dar un «gracias» público en nuestro Evento Anual de Celebración de Voluntarios. Como mencioné en un capítulo anterior, esto se ha convertido de veras en un gran suceso. Cada año tratamos de hacer algo un poco diferente para honrar a nuestro personal no remunerado.

Hace poco tomamos un riesgo creativo y temerario en nuestro evento de celebración. En la reunión de Nueva Comunidad a mediados de la semana, alineamos a cientos de nuestros voluntarios e imitamos un desfile de pueblo. John Ortberg y Nancy Beach jugaron los papeles de Regis y Kathy Lee (animadores de la televisión estadounidense, N. de T.). Mientras cada grupo ministerial desfilaba por el escenario, John y Nancy, quienes actuaron como maestros de ceremonias del evento, describían a cada uno. Los voluntarios ondeaban pancartas, la congregación mostraba su entusiasmo, la música resonaba y las fotografías de los voluntarios actuando centelleaban en las pantallas.

Después de esto admití a uno de los participantes que la idea del desfile era un poco lunática. Para mi sorpresa, esta persona exclamó: «He sido voluntario aquí por dieciocho años. Me encanta lo que hago, y lo seguiré haciendo, ya sea que alguien lo

note o no. Pero debo confesar que tener a toda la iglesia vito-reándome a mí y a mis compañeros voluntarios fue como... bueno, solo déjeme decirle que puede salir con todas las ideas lunáticas que quiera. ¡Para mí estará bien!»

La moral es algo importante. Cuando la moral está decayendo, es función del líder ubicarla y levantarla. ¿Quién viene a su mente como un modelo de esto? ¿A quién conoce usted que anima el espíritu y eleva los corazones del personal y de los voluntarios? Deje que informen su decisión en asuntos relacionados con la moral. Su personal, remunerado o no, se alegrará de que lo haga.

Podría hablar de muchos otros líderes que influyen en mi toma de decisiones. Para decisiones teológicas, tengo al Dr. Bizlekian. Tengo otros varios asesores que me ayudan en las áreas de finanzas, sicología y relaciones. Estaría perdido sin la visión que estas personas me ofrecen.

¿Qué pasaría si usted no tuviera mentores en algunas de estas áreas? Mi recomendación sería que leyera a menudo y ampliamente, y que tratara de pasar tiempo con otros líderes, con tanta frecuencia como le sea posible. Esto lo expondrá a usted ante personas y principios que en forma gradual influirán en sus decisiones cotidianas. Con el tiempo Dios le ayudará a identificar el círculo íntimo de asesores que le pueden ayudar a tomar mejores decisiones que honren a Dios.

MI TERCERA FUENTE DE DATOS: EL DOLOR

CON FRECUENCIA LLEGAN A MI OFICINA miembros del personal para promocionar planes del ministerio que desean que yo respalde. Algunas veces, para su gran sorpresa, los corto a mitad de oración. «Ya escuché suficiente —digo—. No cuentes conmigo». Creyendo que bromeo, siguen tratando de convencerme. De modo que replico de nuevo: «No. No mientras viva. Simplemente, no sucederá».

Para entonces ellos comprenden que hablo en serio. Si preguntan: «¿Por qué?», yo respondería algo como: «Intentamos algo así quince años atrás. Entonces pensábamos que éramos listos, pero salimos golpeados. Lo intentamos hace diez años y salimos golpeados otra vez. Hace tres años le dimos otra oportunidad al asunto, y salimos golpeados de verdad. Por tanto, hemos sobrepasado en mucho nuestra tolerancia al golpe. Entiendo por qué su propuesta les parece buena a ustedes; a nosotros también nos parecía buena. Pero no es así. De modo que estoy realmente hablando en serio cuando digo que esta idea es MAN: muerta antes de nacer. No la intentaremos de nuevo, así que descártenla».

Una de las ventajas de la experiencia es que provee a los líderes veteranos un «archivo de dolor» con recuerdos crudos. Las lecciones reunidas en este archivo les ayudan a discernir el nivel de dolor potencial inherente en cada nueva idea. Si el nivel es demasiado alto, sus sirenas de peligro comienzan a resonar y comprenden que deben dar por cerrado el asunto. Los líderes más jóvenes y menos experimentados se siguen arriesgando imprudentemente, coleccionando golpes a su paso.

Hace varios años, en la Cumbre Anual de Liderazgo en AWC, cuando introduje por primera vez la fórmula «CCQ» (carácter, capacidad y química) como la base para emplear personal, manifesté: «Nunca hagan concesión en el carácter. Y cuando se trata de capacidad, disparen alto; busquen la mejor gente que puedan encontrar. Con relación a la química, asegúrense de que las personas encajan bien con los miembros del equipo existente». Terminé esa disertación diciendo: «He recibido suficientes golpes. He visto y causado mucho derramamiento de sangre. Nunca más voy a violar, conscientemente, la fórmula CCQ».

Después de esa cumbre, varios pastores me escribieron y retaron acerca de mi fórmula. Cuando recibí sus cartas, simplemen-

te sonreí y las archivé. No estoy tratando de ser presumido, pero sabía lo que iba a pasar. Efectivamente, algunos meses más tarde recibí una segunda carta de uno de esos pastores. Tímidamente admitía que quizás el carácter era más importante de lo que él había pensado al principio. Continuaba describiendo la historia de horror del personal, que se había desarrollado hacia poco tiempo en su iglesia, y terminaba su carta con estas palabras: «Nunca más haré concesiones en el carácter al seleccionar un líder».

Otro pastor escribió: «Detestaba la idea de calificar o descalificar a alguien basado en cuán bien se relacionaba con los miembros del equipo existente... ese asunto de la química. Así que, a pesar de una “arista” obvia de su personalidad, añadí un contratista local muy competente a nuestro comité de construcción. En pocos meses se las arregló para polarizar a todos en el comité, y cambiar toda la dinámica del equipo. Ahora tengo en mis manos un verdadero desastre. Magníficos voluntarios están desertando, y la construcción ha quedado a medias».

Estas fueron mis palabras de respuesta a estos pastores: «Siento tu dolor. He tenido bastante por mi cuenta. Solo hay algo por hacer en momentos como este: Aprender de los errores».

El dolor es un poderoso maestro, y una influencia fantástica en nuestro proceso de tomar decisiones.

Dondequiera que voy, llevo conmigo un archivo no escrito de dolor. Si por alguna razón me siento tentado a hacer otro pago al dolor, me pregunto si quiero de veras recibir otro golpe en la cabeza. *¿Necesito realmente añadir más dolor a mi vida?*

¿Se ha tomado usted alguna vez el tiempo para desarrollar la «Lista de los diez dolores más fuertes»? A veces en sesiones de enseñanza con pastores, nos sentamos después de la cena y contamos mutuamente las lecciones que hemos aprendido de manera difícil. En ocasiones describimos con detalle humorístico lo que nunca más volveremos a hacer. He escuchado algunos «gazapos».

Un tipo dijo: «Nunca más pondré a mi suegra como anciano principal». Otro pastor dijo: «Nunca más dejaré que el predicador invitado enseñe acerca de señales y prodigios mientras estoy de vacaciones». Un pastor particularmente tranquilo dijo: «Nunca más le diré al encargado de danza: “Ponte lo que quieras cuando dances en el culto de la mañana”. ¡Gran error!»

Todas estas son historias verdaderas. Historias llenas de dolor. Pero, potencialmente, fuentes muy valiosas de información.

Los líderes debemos mantener archivos de tales historias, y revisarlas a menudo, de manera que no inflijamos dolor innecesario a nosotros mismos o a nuestras iglesias, al repetir los errores del pasado. El dolor puede ser un maestro eficaz, pero solo si prestamos atención y aprendemos las duras lecciones.

Una última palabra acerca del dolor. Proverbios 13:20 dice: «El que con sabios anda, sabio se vuelve». En otras palabras, si somos sabios, aprenderemos de las experiencias de los demás, incluyendo su dolor. Esta es otra razón de por qué es tan importante reunirse con otros líderes y preguntarles: «¿Qué está funcionando para ti? ¿Qué no lo está? ¿Dónde saliste golpeado? ¿Cuán grave fue?» Nunca he tratado de esconder mis errores en el ministerio porque espero que otros líderes aprendan de mis frecuentes «meteduras de pata», y eviten a los suyos el dolor que le he causado a Willow.

UNA FUENTE FINAL DE DATOS: EL ESPÍRITU SANTO

EL ESPÍRITU SANTO ES sin lugar a dudas la fuente de datos más valiosa que tenemos. Tanto el entrenamiento para liderazgo como la enseñanza son buenos. Pulir nuestras técnicas es admirable. Buscar consejo sabio es beneficioso. Desarrollar nuestras mentes es esencial. Pero, en última instancia, caminamos por fe, no por vista. Hay una dimensión sobrenatural del liderazgo que nos llega solo cuando escuchamos al Espíritu con sumo cuidado.

Un diciembre, el equipo de programación estaba torciéndome el brazo para que decidiera el tópico de nuestra futura serie de fin de semana de enero. Así que, cuando mi horario me lo permitió, me fui por un día solo para poder pensar y orar, y pedir dirección a Dios. Tan definitivo como haya podido recibir alguna vez una inspiración para una serie de fin de semana, sentí que al Espíritu Santo susurrar: «Bill, este enero predica sobre el amor». Siendo el gran hombre de fe que soy, respondí en mi espíritu: «Debes estar bromeando. El tema del amor es demasiado blando para enero. La congregación necesita su confrontación anual de enero. Asuntos como: fíjese metas este año; pierda peso; tome las cosas con calma; salga de deudas; pare de pecar; crezca en Dios. Hay bastantes temas para “predicar bien” en enero, pero el amor no es uno de ellos».

Sin embargo, el Espíritu Santo finalmente me venció y yo levanté la bandera blanca de la rendición. Varias semanas más tarde, comencé una serie llamada: «Amar en el nivel de graduado». Desde el momento en que abrí mi boca para la primera entrega de esa serie, fue obvio que el Espíritu de Dios estaba trabajando sobre tiempo. «Vaya —pensé—. Algo grande está pasando aquí».

Esta fue una de las series con mayor respuesta en años recientes, y desde entonces la han usado iglesias en todo el mundo. Cada vez que escucho de otra iglesia beneficiándose de esa serie, recuerdo humildemente que esos mensajes no fueron conducidos por un sentido común pastoral, sino por una clara inspiración de Dios. Al recordar casi treinta años de liderazgo cristiano, rememoro con facilidad varias decisiones que me hicieron lucir ingenioso, pero que no tuvieron casi nada que ver con mi perspicacia ni con las maquinaciones ingeniosas de mi mente. Por el contrario, esas decisiones tuvieron todo que ver con la grata dirección del Espíritu Santo.

¿Quiere algunos ejemplos? La decisión de comenzar Willow salta a mi mente. La mayoría de personas supone que Wi-

llow fue la culminación de una ambición personal, o de un plan de mercadeo calculado cuidadosamente. En realidad, surgió de una inquietud muy definida de parte de Dios: comenzar una iglesia para alcanzar a los padres de los muchachos que asistían a nuestro ministerio juvenil. Lo mismo podría decirse del enfoque de Willow para alcanzar a los buscadores. Esa siempre ha sido una elección inspirada por el Espíritu. Lo mismo se puede decir de nuestra decisión de utilizar las artes, y la de implantar nuestras actividades de mitad de semana para creyentes. En aquel tiempo todas esas decisiones desafiaron la sabiduría convencional. Fueron estrictamente el resultado de seguir las inspiraciones del Espíritu.

Sin duda, debemos usar sabiduría y buen juicio al liderar nuestras iglesias. Pero también es indudable que en todo momento debemos poner el oído hacia el cielo. Debemos escuchar mientras el Espíritu Santo, nuestra fuente sobrenatural de datos, pone en nuestro proceso de toma de decisiones la sabiduría que más necesitamos.

Yo acostumbraba suponer que todos los líderes cristianos se volvían al Espíritu Santo como fuente de datos que sobrepasa a todas las demás. Pero con los años me he dado cuenta de todo lo contrario. Por tanto, permítame terminar este capítulo planteando algunas preguntas que puedan ayudarnos a enfocar la atención en nuestra máxima fuente de datos.

¿Hay suficiente calma en su vida para poder escuchar el susurro del Espíritu Santo? ¿Tiene usted el valor de hacer realidad las inspiraciones, aunque no las entienda completamente, y aunque su equipo cuestione su sabiduría? ¿Está dispuesto a caminar por fe? ¿Se comprometerá a permitir que el Espíritu influya por completo en su toma de decisiones?

Un líder operará con niveles cada vez mayores de capacidad para tomar decisiones, cuando combina las inspiraciones del Espíritu Santo con las demás fuentes de datos para tal propósi-

to: convicciones centradas, mentores influyentes y lecciones del dolor.

Si usted no lo supiera, ¡hasta pensaría que ese líder tendría un sexto sentido!

El arte del autoliderazgo

El líder de 360 grados

LIMAGINE UNA BRUJULA CON UNA CAJA PLATEADA, UNA CARA BLANCA REDONDA, UNA aguja negra delgada, y cuatro letras colocadas a intervalos de noventa grados —N, S, E y O. Casi cada vez que la palabra *liderazgo* es mencionada, ¿en qué dirección piensan instintivamente los líderes?

Sur.

Diga la palabra *liderazgo* y las mentes de la mayoría de los líderes emigra hacia la gente que está bajo su cuidado. Cuando van a conferencias de liderazgo asumen que tienen solo una meta: mejorar su habilidad para dirigir al pueblo que Dios les ha confiado.

Sur. Es el primer instinto del líder.

Lo que la mayoría de las personas no se dan cuenta es que para liderar bien, un líder necesita, en realidad, ser capaz de liderar en todas las direcciones—norte, sur, este y oeste.

Por ejemplo, líderes eficientes tienen que liderar el norte, que significa dirigir a aquellos que están sobre ellos. A través de las relaciones e influencia los buenos líderes dirigen a la gente que los supervisa. Mucho de lo que hago en Willow Creek, a través de relaciones, oración y proyección de la visión, es tratar de

influenciar suavemente a aquellos que tienen autoridad sobre mí, la junta directiva y los ancianos.

Los líderes eficientes también deben aprender cómo liderar el este y el oeste, en escenarios de grupos semejantes. Si no aprendemos cómo liderar lateralmente y crear situaciones de ganar-ganar con los colegas, toda una cultura de iglesia puede deteriorarse.

Así que, un líder debe aprender cómo liderar a los de abajo, arriba y lateralmente. Pero, quizás el desafío del liderazgo más pasado por alto es aquel en el medio.

¿QUIÉN ES EL MÁS FUERTE DESAFÍO DE SU LIDERAZGO?

USTED.

Considere 1 Samuel 30. David, el futuro rey de Israel, es un joven líder apenas aprendiendo a liderar sus tropas a la batalla. Aunque David es un novato, Dios está derramando su favor sobre él, así que la mayoría de las batallas están de su lado. Entonces, en un día que parecía normal, ese patrón cambia. Después de regresar a casa de pelear en un frente, David y sus hombres descubren que soldados enemigos habían venido alrededor de sus flancos y atacaron y destruyeron su campamento, arrastrando a las mujeres y niños, y quemando todas sus pertenencias.

Esto definiría un día malo para cualquier líder, pero no había terminado todavía. Los soldados de David estaban cansados, furiosos y preocupados por sus familias. Estaban disgustados con Dios. Finalmente, una facción de ellos riega la palabra de que se cansaron del liderazgo de David. Ellos se imaginan que toda la tragedia es culpa de él, y deciden apedrearlo hasta morir.

De repente, David se enfrenta a una severa crisis de liderazgo. Inmediatamente debe decidir hacia dónde dirigir la energía de su liderazgo. ¿Quién la necesita más? ¿Sus soldados? ¿Los oficiales? ¿Las facciones rebeldes?

¿Su respuesta? Ninguno de los anteriores.

En este momento crítico David se da cuenta de una verdad fundamental: él necesita liderarse *a sí mismo* antes de poder liderar a alguien más. A menos que él esté ordenado internamente, él tiene muy poco que ofrecer a su equipo. Así que, encontró un lugar de soledad, y allí David «cobró ánimo y puso su confianza en el Señor su Dios» (1 Samuel 30:6). Solo entonces intenta él encender a su equipo para rescatar a sus familias y lo que queda de sus pertenencias.

David entendió la importancia del autoliderazgo. Aunque este tema es rara vez discutido, no se equivoque, es parte esencial del liderazgo. ¿Cómo podemos liderar eficazmente a otros si nuestros espíritus están hundidos o nuestro valor está vacilando?

No hace mucho leí un artículo que molestó seriamente mi mente. El aclamado experto en liderazgo Dee Hock desafiaba a los líderes a calcular cuánto tiempo y energía invertían en cada una de estas direcciones: liderar gente bajo su cuidado (S), liderar gente sobre ellos (N), liderar gente lateralmente (E-O), y liderarse ellos mismos. Puesto que él ha estado pensando y escribiendo acerca del liderazgo por más de veinte años y es un laureado en el Salón de la Fama de Administración, yo estaba ansioso por ganar su sabiduría.

¿Su recomendación? «Es la administración de uno mismo la que debería ocupar el 50 % de nuestro tiempo y lo mejor de nuestra habilidad. Y cuando hacemos eso, los elementos éticos, morales y espirituales de la gerencia son ineludibles». Yo estaba asombrado. ¿En verdad quería él decir eso? ¿Que nosotros deberíamos dedicar el 50% de nuestro tiempo al autoliderazgo y dividir el cincuenta por ciento restante entre liderar arriba, abajo y lateralmente? Sus porcentajes sugeridos me molestaban tanto que no pude terminar el artículo. Lo metí en una gaveta de mi escritorio para que sus ideas hirvieran a fuego lento en mi mente.

Mientras hervían, leí un artículo por Daniel Goleman, autor del muy vendido libro *Emotional Intelligence* [Inteligencia Emocional]. Desde que salió ese libro, Goleman ha pasado mucho de su tiempo analizando por qué un pequeño porcentaje de los líderes se desarrollan hasta el máximo de su potencial mientras que la mayoría de los líderes llegan a una meseta por debajo de lo que uno podría esperar de ellos.

¿Su conclusión? La diferencia tiene que ver con (usted lo adivinó) el autoliderazgo. Él lo llama «autocontrol emocional». De acuerdo a Goleman, esta forma de autocontrol es exhibida por los líderes cuando perseveran en liderar a pesar de una oposición abrumadora o el desánimo; cuando se rehusan a rendirse durante tiempos de crisis; cuando se las arreglan para mantener a raya el ego; y cuando se mantienen concentrados en su misión en lugar de ser distraídos por las agendas de otras personas.

Goleman sostiene que los líderes excepcionales se distinguen porque ellos «conocen sus fortalezas, sus límites, y sus debilidades». Mientras leía los datos que corroboraban a Goleman, pensé: *¿Quizás los porcentajes de Dee Hock no son del todo absurdos!*

Recuerde los primeros cinco capítulos del Evangelio de Marcos. ¿Recuerda el patrón de Jesús de una actividad intensa del ministerio seguida rápidamente por un tiempo aparte de reflexión, oración, ayuno y soledad? Jesús repitió este patrón a lo largo de su ministerio. En nuestros términos, Jesús estaba practicando el arte de autoliderazgo. Sabía que necesitaba ir a un lugar tranquilo y recalibrarse. Sabía que necesitaba recordarse quién era él y cuánto lo amaba el Padre. Jesús necesitaba invertir regularmente en mantener su llamado claro, evitando desviarse de la misión y mantener a raya la distracción, el desánimo y la tentación.

Esto es autoliderazgo. Y nadie —quiere decir nadie— puede hacer este trabajo por nosotros. Cada líder tiene que hacer

este trabajo solo, y no es fácil. De hecho, Dee Hock sostiene que porque es tan fuerte el trabajo, la mayoría de los líderes lo evitan. Preferimos tratar de inspirar o controlar la conducta de otros que encarar los rigores del trabajo de autoreflexión y crecimiento interior.

Hace algunos años, un líder cristiano importante se descalificó a sí mismo del ministerio. Un artículo publicado describía su desaparición: «[Él] se hundía como una roca, golpeado, quemado, enojado y deprimido, no bueno para sí mismo ni para la gente que él amaba». Cuando este pastor, finalmente, escribió públicamente acerca de su experiencia, dijo, «A la larga, no podía ni siquiera dormir de noche. Otra ola de vidas rotas llegaría a la orilla de la iglesia y descubriría que no tenía más compasión por ellos. Y por dentro estaba enojado, enojado, enojado. Mucha gente aún se pregunta que me pasó. Piensan que tuve una crisis de fe. El hecho es que, simplemente, colapsé en el interior».

Dee Hock, probablemente, sugeriría que él falló en la prueba del autoliderazgo. Antes de su derrumbe él ha debido pedir un tiempo para reagruparse, reflexionar y recalibrarse. Ha debido tomar un sabático o buscar consejería cristiana. Daniel Goleman diría que este tipo perdió su autocontrol emocional. Y terminó pagando un alto precio.

Nunca olvidaré el día que tres sabios consejeros vinieron a mí en nombre de la iglesia. Ellos dijeron: «Bill, hubo dos épocas durante los primeros veinte años de la historia de Willow Creek cuando, por tu propia admisión, no estabas al máximo de tu liderazgo: una vez, al final de los setenta y, otra vez, al principio de los noventa. Los datos muestran que Willow Creek pagó bien caro por tus manejos torpes del liderazgo. Nos costó más de lo que nunca sabrás».

Entonces dijeron palabras que nunca olvidaré: «El mejor regalo que le puedes dar a la gente que lideras aquí en Willow es

un yo saludable, vigorizado, totalmente rendido y concentrado. Y nadie puede hacer que eso suceda en tu vida, excepto tú. Depende de ti el hacer buenas elecciones para que puedas estar a tu máximo». Mientras ellos hablaban, el Espíritu Santo estaba diciendo: «Tienen razón, Bill. Tienen razón».

Porque yo sé lo que está en juego, ahora me hago regularmente varias preguntas de autoliderazgo.

¿ES MI LLAMADO SEGURO?

SOBRE ESTE ASUNTO, SOY de la vieja escuela. Yo creo, de verdad, que cualquiera que lleva el nombre de Jesucristo tiene un llamado, sea pastor o laico. Todos debemos rendirnos totalmente y ponernos a disposición de Dios. Todos debemos preguntar: «¿Cuál es nuestra misión, Dios? ¿Dónde quieres que sirva? ¿Qué papel quieres que juegue en tu gran drama del reino?».

¿Recuerda lo que Pablo decía acerca de su llamado? «Considero que mi vida carece de valor para mí mismo, con tal de que termine mi carrera y lleve a cabo el servicio que me ha encomendado el Señor Jesús» (Hechos 20:24). Para Pablo no había más alta prioridad que cumplir el ministerio que Dios le había dado.

Es un gran privilegio y bendición recibir un llamado del Dios santo. Nuestras vidas se centra. Tenemos una energía aumentada y una mayor confianza. Y, saber que estamos en una misión que importa, añade propósito y significado a cada día. Pero, solo podemos disfrutar de estos beneficios si mantenemos seguro nuestro llamamiento.

En años recientes he llegado a entender que es mi trabajo el hacer eso. Así que, regularmente pregunto, *Dios, ¿todavía me estás llamando a ser el pastor de Willow Creek y a ayudar iglesias alrededor del mundo?* Cuando recibo reafirmación divina de ese llamado, digo: «Entonces, vamos. Ignoremos todas las otras distracciones y tentaciones. ¡Quememos los puentes y continuemos con esto!»

Si usted ha sido llamado a ser un líder, es su responsabilidad mantener seguro su llamamiento. Con un corazón abierto, busque la afirmación de Dios. Si no la recibe, entonces toque todos los registros para discernir lo que Dios está tratando de decirle. Si obtiene una continua afirmación de Dios de su llamado, entonces haga todo lo que tenga que hacer para mantenerse concentrado en él. Péguelo a su refrigerador. Enmárquelo y colóquelo en su escritorio. Manténgalo como prioridad en su mente.

¿ES MI VISIÓN CLARA?

¿CÓMO PUEDO LIDERAR GENTE hacia el futuro si mi imagen del futuro es borrosa? Cada año tenemos una Noche de Visión en Willow Creek. ¿Sabe quién comenzó la Noche de Visión? Yo. ¿Sabe por quién lo hago, principalmente? Por mí. ¿Sabe por qué? Porque la Noche de Visión me fuerza a tener mi visión para Willow clara como el cristal.

Creo que cada líder necesita una Noche de Visión programada regularmente. En esa noche decimos: «Esta es la imagen del futuro que creemos Dios nos ha dado; esto es lo que vamos a hacer; esto es por lo que lo vamos a hacer, y esto es cómo lo vamos a hacer. Y si todos oramos como locos y unimos nuestras manos y nos mantenemos concentrados en nuestra misión, seremos una iglesia diferente y mejor en un año a partir de ahora».

En Willow nos preparamos muy diligentemente para la Noche de Visión. Con semanas de anticipación nuestros líderes principales sostienen reuniones para discutir planes futuros. Escribimos las ideas principales en láminas de rotafolio y computadoras portátiles; luego, las depuramos y distribuimos en forma de borrador. Pasamos horas orando sobre estos borradores y buscando en las Escrituras. Finalmente, pedimos: «Dios, ¿es esto lo que tú tendrías?» Mientras que la Noche de Visión llega, la visión es nuevamente transparente. Yo soy la

primera persona que insiste en que pasemos por todo este proceso cada año porque, como pastor principal, necesito estar absolutamente claro con respecto a la visión.

¿ES MI PASIÓN ARDIENTE?

¿SE HA PREGUNTADO ALGUNA vez de quién es la responsabilidad de mantener encendida la pasión de un líder? Lo adiviné. Eso es algo fundamental del autoliderazgo.

El año pasado en una reunión de ancianos, uno de los ancianos me preguntó: «Tan ocupado como estás, ¿por qué viajas los viernes en la noche para hablar en alguna iglesia pequeña, fuera del camino, para ayudar a levantar dinero o dedicar una nueva instalación? ¿Por qué lo haces?».

Mi respuesta: Porque mantiene mi pasión ardiente.

Ya expliqué que a principios de año ayudé a una iglesia en California a dedicar su nuevo edificio. Al entrar a su nuevo auditorio, un hombre me llevó a la esquina de su espacioso lugar y levantó la alfombra para mostrarme el área de concreto donde cada uno en el corazón de la iglesia había inscrito los nombres de sus familias y amigos que están apartados de Dios. Cuando el cemento húmedo se secó, ellos lo cubrieron con alfombra. Ahora, cada mes, el núcleo de creyentes se para sobre los nombres inscritos de sus seres queridos y oran fervientemente por su salvación. Les expliqué a los ancianos que yo iba bullendo durante todo el vuelo de regreso a Chicago.

Esa iglesia me encendió. Me inspiró. Prediqué mejor el siguiente sábado y domingo por haber hecho esa visita la noche del viernes. He entendido que mi pasión tiene que estar candente para esperar que Willow la atrape. Así que, yo tengo que mantenerla ardiente. Si ayudar los viernes en la noche a iglesias que luchan me ayuda a mantenerme encendido, entonces, mejor mantengo mi calendario libre y lo hago una prioridad.

Nosotros hacemos cientos de conferencias a través de la Asociación de Willow Creek. Algunos de los pastores principales de iglesias florecientes me halan a un lado y susurran: «Tengo que venir aquí una o dos veces al año solo para mantener mi fuego encendido». Ellos parecen estar apenados por venir a Willow tan a menudo, como si eso fuera una señal de debilidad.

Yo les digo: «Tú eres un líder. Es tu trabajo mantener tu pasión ardiente. Haz lo que tengas que hacer, lee lo que tengas que leer, ve dondequiera que tengas que ir para mantenerte encendido. Y no te disculpes con nadie».

¿ESTOY DESARROLLANDO MIS DONES?

INTERROGATORIO SORPRESA: ¿Cuáles son sus tres principales dones espirituales? Si usted no puede articularlos tan rápido como puede dar su nombre, dirección y número de teléfono, estoy tentado a decir: «¡Necesita que le sacudan la jaula!» Antes de que me escriba una nota diciéndome que lo he hecho sentir mal, necesito hacerle saber que, cuando se trata de este asunto, yo sufro de Desorden de Déficit de Simpatía. Quizás necesito medicación o un tiempo sobre el diván de un sicólogo, pero tengo muy poca simpatía por líderes que son susceptibles con respecto a sus dones espirituales. Los líderes deben saber cuáles dones les han sido dados y en qué orden.

La Biblia enseña que todos los líderes son responsables ante Dios de desarrollar cada uno de sus dones hasta lo máximo de su potencial.

Dios me ha confiado tres dones. A algunas personas les han sido dados cinco, seis o siete. Yo solo tengo tres —liderazgo, evangelización y enseñanza— pero yo sé que he sido llamado por Dios para desarrollarlos y estirarlos hasta lo máximo de mi habilidad. Por eso es que leo todo lo que pueda en relación con estos dones y es por lo que ando, tan frecuente como sea posi-

ble, alrededor de personas que son mejores que yo en esas áreas.

Nunca olvido que algún día voy a estar delante de Dios y seré responsable por cómo haya desarrollado lo que él me confió. Cuando llegue ese momento, yo quiero en verdad recibir un elogio de él por fidelidad en cada una de mis áreas de dones.

Compañeros líderes, ¿están desafiándose ustedes mismos a desarrollar sus dones al máximo de sus habilidades? El autoliderazgo demanda que lo hagamos.

¿ESTÁ MI CARÁCTER SOMETIDO A CRISTO?

EL LIDERAZGO TAMBIÉN REQUIERE autoridad moral. Los seguidores solo confiarán en los líderes que exhiben los más altos niveles de integridad. La gente no seguirá por mucho tiempo a un líder con incongruencias morales. Cada vez que usted compromete el carácter, usted compromete el liderazgo.

Hace algún tiempo, uno de los miembros de nuestro personal estaba frustrado en su papel de liderazgo porque ciertas personas bajo su supervisión parecían no ser cooperativas. Comencé a hurgar en su departamento para averiguar qué estaba mal. Entonces, la imagen real emergió. Una persona dijo: «Él fija reuniones y, entonces, no aparece». Alguien más dijo: «A menudo no sabemos dónde está».

Fijé una reunión con ese líder y verifiqué las evaluaciones de sus compañeros de equipo. Luego, lo miré directamente a los ojos y dije: «Vamos a dejar algo en claro. Cuando tú les dices a tus compañeros que estarás en cierto lugar a cierta hora y llegas tarde o no apareces, ese es un asunto de carácter. Cuando tú prometes regresar una llamada telefónica y luego te descuidas en hacerlo, eso hace sentir a la gente desvalorizada. Cuando tus compañeros no saben dónde estás durante las horas de trabajo, eso erosiona la confianza. Necesitas limpiar eso o tendremos que sacarte». A través de los años he visto que si asuntos del ca-

rácter son comprometidos, daña a todo el equipo y, a la larga, socava la misión.

¿Quién quiere ser un líder que desmoraliza a la tropa y hiere la causa? Ciertamente, yo no. Así que, regularmente, durante mis tiempos a solas con Dios, canto la canción de Rory Noland:

Espíritu Santo, toma control,

Toma mi cuerpo, mente y alma.

Pon un dedo sobre todo lo que no te agrade,

Cualquier cosa que te aflija.

Espíritu Santo, toma control.

¿De quién es el trabajo de mantener el carácter de un líder?

Es el trabajo del líder, por supuesto.

¿ESTÁ MI ORGULLO SOMETIDO?

PRIMERA DE PEDRO 5:5 dice: «Dios se opone a los orgullosos, pero da gracia a los humildes». ¿Sabe lo que Pedro estaba diciendo? Que, como líderes, tenemos una elección. ¿Queremos la oposición de Dios mientras lideramos o queremos su gracia y favor?

Si usted es un marinero, sabe cuán difícil es navegar contra el viento. También sabe cuán maravilloso y relajante es navegar a favor del viento. Pedro está diciendo: «¿Cómo lo quiere? ¿Quiere navegar en contra o a favor del viento? Si se viste de humildad, el favor de Dios lo llevará. Si es orgulloso, estará navegando contra el viento».

¿Usted quiere saber la mejor forma de saber si el orgullo está afectando su liderazgo?

Pregunte.

Pregunte a sus compañeros de equipo. Pregunte a las personas en su célula. Pregunte a su cónyuge. Pregunte a los ancianos o miembros de la directiva. Pregunte a sus amigos: «¿Sientes, alguna vez, un espíritu orgulloso en mi liderazgo? Las palabras que hablo, ¿transmiten, alguna vez, un espíritu de arrogancia?» Si us-

ted ni siquiera puede hacer una pregunta como esta, entonces, probablemente, tiene un problema de orgullo. Esto no es problema si le gusta navegar contra un viento rívido. Pero, cuánto mejor es tener un espíritu humilde y ser llevado por Dios.

Si usted tiene un problema de orgullo, no lo ignore. Ore por la ayuda del Espíritu Santo. Hable a mentores sabios. Visite a un consejero. Haga lo que tenga que hacer para someter su orgullo. Es su trabajo.

¿ESTOY VENCIENDO EL TEMOR?

EL TEMOR PUEDE INMOVILIZAR. Algunas veces les pregunto a pastores que están afligidos porque sus iglesias se están muriendo: «¿Por qué no has introducido un cambio?» Les pregunto a líderes de negocios que están indecisos para lanzar un nuevo producto: «¿Por qué no has dado el paso?» Les pregunto a líderes políticos que están vacilando en temas que ellos dicen tener fuertes convicciones: «¿Por qué no has hecho una declaración pública a favor?» Frecuentemente, la respuesta es: «Porque tengo miedo». El temor inmoviliza y neutraliza a los líderes.

Créame, yo no estoy exento de permitir que el temor desordene mi toma de decisiones. Recuerdo la mañana en el año 2000 cuando se me hizo claro que necesitábamos lanzar un programa de construcción de \$70 millones. Nuestra visión del futuro era clara. Los ancianos, la junta directiva y el equipo de mantenimiento se habían inscrito en él. El último paso en la ecuación era que yo tuviera el coraje de lanzar la fase pública del esfuerzo. Pero, ¿sabe usted lo que giraba alrededor de mi mente? *En el minuto que salgas al público con una campaña de \$70 millones de dólares, no hay vuelta atrás. Está más allá del fracaso.* Me di cuenta que todo lo que habíamos trabajado por más de veinte años estaba en la línea. Toda la credibilidad que nuestra congregación había establecido en nuestra comunidad y alrededor del mundo estaba en

juego. El temor siguió subiendo. *¿Qué pasaría si terminamos con \$20 millones menos? ¿Por qué exponer a Willow a ese tipo de desilusión? Estamos circulando. Estamos creciendo y bautizando miles de personas al año. Un mal paso enorme podría volar todo. ¿Por qué tomar el riesgo?*

Pero, hubo un momento en que me di cuenta de lo que estaba haciendo: dejando que el temor saboteara mi liderazgo. Me recordé a mí mismo de ese pequeño versículo en 1 Juan 4:4: «El que está en ustedes es más poderoso que el que está en el mundo». Me pregunté: *¿Me ha hablado Dios? ¿Ha mostrado clara su dirección? ¿Seguirá amándome si fracaso? Si todo esto no resulta, ¿todavía iré al cielo?* Luché, pero, finalmente, encontré el coraje para salir en fe.

Es el trabajo del líder tratar con el temor para que no sabotee nuestra misión.

¿HAY ASUNTOS INTERNOS SOCAVANDO MI LIDERAZGO?

TODOS NOSOTROS HEMOS EXPERIMENTADO heridas, pérdidas y desilusiones en nuestro pasado. Ese quebrantamiento ha ayudado a formarnos —o deformarnos— en lo que hoy somos. Me río de la gente que dice: «El conjunto de mis asuntos de origen no me han afectado». O, «Nada en mi pasado impacta mi vida hoy».

A menudo, los líderes que ignoran su realidad interior toman decisiones no sabias que tienen graves consecuencias para la gente que ellos lideran. Frecuentemente, ellos están completamente ignorantes de lo que está impulsando tales decisiones. Algunos pastores no se dan cuenta que sus propias luchas con la grandiosidad les causa que tomen decisiones que esclavizan su entera congregación a una agenda que no es la de Dios. Es una agenda que viene directamente de su necesidad de ser más importante que, mejor que, más grande que.

Otros líderes son complacientes incurables de personas. Cada semana hacen una encuesta para ver en qué lugar están en la clasificación y, entonces, actúan en concordancia.

¿Quién es responsable de procesar y resolver sus asuntos interiores para que nuestras iglesias no sean impactadas negativamente por nuestra basura? Usted es. Yo soy.

He pasado bastante tiempo en la oficina de un consejero cristiano. Aun estoy en contacto con dos consejeros cristianos. Hasta el día de hoy mantengo una lista de preguntas con respecto a aspectos de mí mismo que son confusos. Preguntas como: ¿Por qué dije eso? ¿Por qué manifesté mi autoridad sobre esta persona? ¿Por qué consentí en esa situación donde se requería firmeza? Es mi responsabilidad revisar estas cosas con un amigo, un director espiritual o un consejero cristiano. El autoliderazgo demanda que lo haga.

¿ES MI RITMO SOSTENIBLE?

COMO HE MENCIONADO ANTES, estuve cerca de un total derretimiento emocional a principios de los años 1990. Suficiente con decir que no estaba practicando el autoliderazgo. No entendía el principio de lo sostenible. Así que, freí mis emociones. Abusé de mis dones espirituales. Estropecé mi cuerpo. Descuidé mi familia y amigos. Y llegué a un pelo de convertirme en una estadística de ministerio.

Recuerdo estar sentado en un restaurante escribiendo: «El ritmo en que he venido haciendo el trabajo de Dios está destruyendo el trabajo de Dios en mí». Entonces, aún sentado en ese restaurante, coloqué mi cabeza sobre la libreta de espiral y solloqué.

Después de limpiarme, dije, *Dios, ¿qué está pasando?* Sentí que el Espíritu Santo me decía, *Bill, ¿quién te tiene una pistola puesta en la cabeza? ¿Quién te está forzando a morder más de lo que puedes masticar? ¿Quién te está intimidando para que te comprometas en exceso? ¿De quién estás buscando la aprobación y afirmación y aplauso, aparte de la de Dios? ¿Qué te está haciendo vivir así?* Las respuestas eran peor que graves. Eran devastadoras.

Los ancianos, ante quienes soy responsable, no eran la causa de mi problema de ritmo. Ni era la junta de directores, ni el personal, mi familia o mis amigos. Todo mi problema de ritmo era de mi propia hechura.

Me senté solo en ese restaurante barato en South Haven, Michigan, enojado golpeando fuertemente el suelo con los pies porque no podía apuntar con el dedo a nadie más por mi agotamiento y mi entumecimiento emocional. Es un terrible sentimiento de soledad no tener a nadie a quien acusar. Es fatal darse cuenta que para hallar al tipo malo, uno solo tiene que ver un espejo.

La verdad que todos tenemos que aceptar es que la única persona que puede armar un programa sostenible para nosotros es *nosotros mismos*. Mes tras mes por quince años sobrecargué mi calendario y mi vida estaba fuera de control. Bien adentro, me la pasaba preguntándome: *¿Por qué no me rescatan los ancianos? ¿Por qué no me rescatan mis amigos? ¿No ve la gente que me estoy muriendo?*

Finalmente, la voz del autoliderazgo susurró la verdad en mi oído: *Es tu responsabilidad idear un plan sostenible y apegarte a él cada día*. A la larga, por la gracia de Dios, revisé cómo hacer eso y ahora, doce años más tarde, puedo decir sinceramente que mi ritmo de vida y de ministerio es sostenible y estoy más gozoso que en cualquier otro tiempo de mi vida.

Estoy agradecido por mi ritmo más realista no solo por mi bien sino por el de mi esposa también. Nosotros los líderes somos ingenuos si creemos que podemos vivir a un ritmo enfermizo sin causar dolor a aquellos más cercanos a nosotros. Como Lynne está comprometida de todo corazón con el ministerio de la iglesia local, ella siempre ha hecho lo mejor que ha podido para respaldar mi trabajo en Willow así como mis viajes nacionales e internacionales. Sin embargo, el desequilibrio en mi vida hizo que respaldarme fuera una tarea mucho más grande para ella de lo que debería haber sido. Ella terminó manejando sola demasiadas responsabilidades en el hogar y la familia, li-

mitando grandemente el tiempo y energía que ella tenía para desarrollar sus propios dones y ministerio.

Yo comprometí, conscientemente, mi tiempo a mis hijos, sabiendo que no podía esperar que ellos aceptaran a un padre ausente; pero, como muchos pastores, esperé que mi esposa comprendiera y aceptara mi compromiso extremo con la «obra de Dios». Eso fue un error, una enredo de autoliderazgo. Nuestro matrimonio sufrió, como lo hace cualquier matrimonio atrapado por la presión de un ritmo enfermizo.

Por la gracia de Dios, esa época quedó bien atrás. Nos regocijamos en los lazos estrechos que tenemos con nuestros hijos jóvenes adultos y en la verdadera renovación de nuestra relación. Para nosotros, los «buenos tiempos» son hoy y el futuro luce brillante.

Pero, no estaríamos en este lugar si no me hubiera enfrentado a mi calendario. Líderes, escuchen, por favor. Deben dejar ir la ilusión de que hay alguien «por ahí» que debería rescatarlos a ustedes. Establecer un ritmo sostenible para su vida no es tarea de nadie más que de usted. Así que, hágalo. Su vida, su ministerio, su matrimonio, su familia, todos dependen de eso.

¿ESTÁ AUMENTANDO MI AMOR POR DIOS Y POR LA GENTE?

¿HA HECHO MEMORIA RECIENTEMENTE de quién es el trabajo de alimentar las llamas de su amor? ¿Es el trabajo de la iglesia? ¿Es el trabajo de su cónyuge? ¿El trabajo de su célula? No. Es *su* trabajo y *mi* trabajo el asegurarnos que nuestro amor por Dios y por otras personas aumente. Nadie puede hacer eso por nosotros.

El Capítulo 11 está dedicado al tema de profundizar nuestra relación de amor con Dios, así que, en las páginas finales de este capítulo me gustaría concentrarme en la segunda parte del desafío del amor: amar a otros.

Si es verdad, como sostengo en el Capítulo 8, que las personas son el más grande tesoro de Dios, ellas deben ser también

nuestro más grande tesoro. Si ellas son nuestro más grande tesoro, nuestros corazones deberían desbordarse de amor por ellos. El trabajo de la iglesia debería ser, en su médula, el trabajo de amar a las personas como Dios las ama.

Sin embargo, llegué a un punto en mi vida en el que me di cuenta de que mi amor por la gente no estaba creciendo, sino disminuyendo. No estaba amando a la gente más, sino menos.

Aunque suene extraño, a menudo, yo puedo medir el tamaño de mi corazón por lo que sucede en los primeros días de mi receso anual de estudio de verano. Por muchos años, cuando terminaba una temporada intensa del ministerio en Willow y viajábamos a la pequeña ciudad donde mi familia y yo pasamos nuestros veranos, sinceramente, yo no daba un jirón por la gente de ese pueblo. Mi actitud era: «Epa, yo di allá en la oficina de Chicago. Ustedes no son mi problema». Es triste decir que mi corazón era bien pequeño en esos días.

Traté de justificar mi indiferencia, pero yo sabía que no estaba correcto. Así que decidí hacer varios ajustes de gerencia de vida durante mi año de ministerio en un intento de evitar que mi corazón se encogiera y mi espíritu se encalleciera. Comencé a tomar días libres regularmente, programé más soledad dentro de mi semana, e incorporé a mi dieta de lectura de más libros que fueran desafiantes en un nivel espiritual más profundo.

Hace varios años, en los primeros días de mi receso, un joven que había escuchado que yo era pastor, me rastreó hasta la marina donde mantengo mi bote. Él tenía veinticinco años, acabado de salir de la cárcel con una lista de problemas del largo de su brazo. Después de decirme sus infortunios, me pidió abiertamente dirección, dinero y cualquier otra cosa que pudiera darle.

En verdad, yo sentí que él estaba esperando ansiosamente hacer algunos cambios en su vida, así que escuché pacientemente, luego dije: «Déjame consultarlo con la almohada y volveré contigo». Más tarde, aquella noche traté de explicar a Lynne lo

que estaba sintiendo. «Todas las probabilidades están apiladas en contra de este tipo», dije. «Probablemente va a luchar por el resto de su vida a causa de sus errores pasados. Y quizás, simplemente, va a continuar cometiéndolos. Pero, quizás si alguien le diera una ayudita, él haría un progreso positivo. Vamos a tratar de hacer algo por él».

No me sorprendió que Lynne apoyara mi idea. Lo que me sorprendió fue que *yo* apoyara mi idea. Siento tener que confesar cuán asombrado estaba por la compasión que manó de mi corazón por este hombre. Eso es cuánto tiempo hacía desde la última vez que terminaba una temporada larga de ministerio con suficiente energía para preocuparme realmente por la situación difícil de otro ser humano.

Así que, le dimos un poco de dinero para ayudarlo en la presente crisis, luego lo ayudamos a encontrar algunos trabajos inusuales que le brindaban, de alguna forma, un ingreso estable. Durante el verano me lo encontré frecuentemente y nos hicimos amigos. Interactuar con él ese verano representó una victoria de autoliderazgo para mí. Una y otra vez el Espíritu Santo me susurraba: «Estás creciendo, Bill. Tu corazón se está agrandando. ¡Muy bien!»

No quiero dejar que mi corazón se encoja otra vez. Ahora más que nunca estoy decidido a asegurarme que mi corazón se mantenga creciendo durante el resto de mi aventura de liderazgo. ¿De qué sirve ser un líder cristiano si mis técnicas, mi perspicacia, mis decisiones y mi energía no fluyen de un profundo amor por Dios y por las demás personas?

¿Cómo está su corazón? Si usted permanece en el carril que está, ¿crecerá su corazón al pasar de los años ministeriales? ¿O están sus márgenes muy angostos? ¿Está corriendo tan rápido que para el tiempo que llega a periódicas líneas finales es un despojo agotado? Enfrente lo que necesite enfrentar. Cambie lo que tenga que cambiar. Experimente con prácticas de gerencia

de vida que le permitan sobresalir en el liderazgo y sobresalir en el amor.

Norte, Sur, Este y Oeste —un líder debe aprender a liderar en todas estas direcciones. Pero, no importa cuántos puntos usted llegue a alcanzar alrededor del compás, si no está fuerte en el medio. Si leer este capítulo lo hizo retorcerse, léalo otra vez. Hágase las preguntas que hice en este capítulo. Ponga delante del Espíritu de Dios su llamado, su visión, su pasión, sus dones, su carácter, su orgullo, sus temores, sus asuntos internos, su ritmo y su corazón. Deje que Dios le revele la verdad acerca de su vida. Entonces, tome los pasos que sean necesarios tomar para que llegue a ser competente en el aspecto más importante del liderazgo: el autoliderazgo.

La oración de un líder

«Dios, moldéame y fórmame hasta alcanzar mi total potencial de liderazgo»

ALGUNOS DE LOS MOMENTOS MÁS FRUCTÍFEROS QUE HE PASADO CON Dios han ocurrido cuando he estado yo solo en un bote. Un día, anclado en las afueras de las costas del Lago Michigan, comencé a repasar algunos pensamientos acerca de mi propio potencial de liderazgo. Escribí: «Dios, quiero ser mejor líder de lo que soy. No quiero pararme delante de ti un día y tener que admitir que desperdicié las oportunidades que me diste. Quiero desarrollar mis técnicas de liderazgo hasta el pico de mi potencial. Pero necesito tu ayuda. Por favor, dirige mi crecimiento e instrúyeme en el camino que debo ir».

Mientras escribía esta oración, me sentí dirigido por el Espíritu Santo para desplazarme a través de las vidas de algunos de mis líderes favoritos en el Antiguo y Nuevo Testamento. Después de reflexionar en las vidas de estos diversos hombres y mujeres, y de identificar los componentes dignos de elogio de su liderazgo, comencé a orar que sus fortalezas encontraran una mayor expresión en mi vida.

«DIOS, HAZME COMO DAVID»

EL PRIMER LÍDER QUE vino a mi mente fue el rey David. Una razón por la que es uno de mis líderes favoritos de todos los tiempos es su optimismo. Ese día en el bote oré: «Oh Dios, dame el optimismo de David. Necesito la capacidad de David para percibir lo que puede suceder cuando tú estás en la mezcla».

Desde el primer día en que David se colocó el manto de liderazgo, su optimismo basado en la fe lo movió a intentar hazañas para Dios que líderes mucho más cautelosos nunca considerarían. David creía tan profundamente en el poder de Dios que un gigante no pudo intimidarlo, un rey asesino no pudo paralizarlo y enemigos genocidas no pudieron derrotarlo. Con confianza, David marchó en cualquier dirección que Dios le apuntara, esperando completamente que la gracia y el poder fueran revelados en el camino.

Oh Dios, pensé, necesito más de eso mientras lidero.

Aun en su punto más bajo, el optimismo de David basado en la fe era fuerte. Cuando falló moralmente con Betsabé y Dios golpeó a su primer hijo con una enfermedad, David no abandonó su optimismo. Aun cuando Dios había dicho que la vida del niño sería requerida por los pecados del padre, David se aferró a la esperanza. Cayó sobre su rostro. Ayunó y oró por seis días y seis noches. Él no podía dejar pasar ni la más mínima posibilidad de que Dios pudiera escatimar a su hijo recién nacido.

Pero, como usted sabe, Dios no escatimó a su hijo. El infante murió.

Más tarde, cuando le preguntaron por qué había ayunado y orado, David dijo: «Pensaba “¿Quién sabe? Tal vez el Señor tenga compasión de mí y permita que el niño viva”» (2 Samuel 12:22). El corazón optimista de David latía fuertemente en esas palabras.

«¿Quién sabe? Dios puede ser misericordioso».

«¿Quién sabe? Dios puede usar su poder a mi favor».

«¿Quién sabe? Dios puede sorprenderme con algo sobrenatural».

Los optimistas esperan experimentar la grandeza y el amor de Dios, aun cuando estén enfrentando circunstancias sombrías.

Necesito ese tipo de optimismo en mi liderazgo. ¿No lo necesitamos todos?

La gente que lideramos necesita ver ese tipo de optimismo en nosotros también. Ellos son apagados con manguera por una corriente constante de pesimismo cada día. Ya sea por la televisión, periódicos, revistas o reportes criminales, ellos escuchan la misma monotonía persistente: «Las cosas están oscuras, se van a poner más oscuras. No hay señal de luz en el horizonte. No hay razón para la esperanza».

La gente necesita escuchar a un líder con convicciones basadas en la fe que diga: «Esperen un minuto. Las cosas pueden mejorar. Las vidas humanas pueden ser transformadas por el poder de Cristo. El sufrimiento puede ser aliviado por la misericordia de Dios. La opresión puede ser levantada. El pecado puede ser derrotado. La iglesia puede hacer retroceder las puertas del infierno».

En los resultados del 11 de Septiembre y la recesión resultante, he orado cada día: «Dios, dame el optimismo de David. Ayúdame a recordar que tú estás vivo, eres poderoso, amable y misericordioso. Ayúdame a creer más allá de la sombra de la duda que tú estás listo, dispuesto y eres capaz de moverte en una nueva manera en mi vida, en tu iglesia y en el mundo.

«Hazme como David, para que pueda ser un líder que inspire esperanza. Ayúdame a levantar a otras personas hacia un optimismo basado en la fe. Si alguna vez yo, y la gente que lidero, hemos necesitado el espíritu positivo de David, es ahora».

¿Necesita orar esa oración?

«DIOS, HAZME COMO JONATÁN»

ERA NATURAL, DESPUÉS DE considerar a David, desplazarme a través de las Escrituras hacia el buen amigo de David, Jonatán. Porque el padre de Jonatán era el rey Saúl, Jonatán era el heredero aparente del trono. El también era un joven líder muy dotado y brillante. Pero la posición de Jonatán en la vida no era tan impresionante como la condición de su corazón. Cuando pensaba en Jonatán, yo oraba: «Dios, dame la capacidad de amar de Jonatán».

Él tenía una enorme capacidad para amar. En su juventud, David fue el recipiente del amor genuino de Jonatán aun cuando este podía haber visto a David como una amenaza a su propia herencia. Pero, Jonatán nunca sacrificó su relación con David para proteger su propio futuro. Por el contrario, él puso su corazón en una bandeja y se lo ofreció a David.

Ese día en mi bote oré: «Dios, no quiero ser un líder que sacrifique la comunidad en el altar de la causa del reino. No quiero usar a la gente. No quiero ver a la gente como herramientas. Quiero tener un corazón como el de Jonatán, con una enorme capacidad para amar». Con un corazón como el de Jonatán, nunca más tendré que preocuparme de tener un corazón que se encoja como el que describí en el capítulo anterior.

De tiempo en tiempo tengo que recordarme que Jesús enseñó que la prueba ácida de nuestro discipulado es la prueba del amor. La vara de medir por la cual mi vida y liderazgo serán, al final, juzgados, es por la del amor. Cuando pienso claramente, me doy cuenta que preferiría ser conocido más por ser un hombre de amor que por ser un hombre de visión. Preferiría que pensarán en mí más como un hombre de amor que como un hombre de intención estratégica. Preferiría ser recordado más como un hombre de amor que como alguien que logró montones de metas.

Ese día comencé a orar fervientemente: «Dios, dame la capacidad de amar de Jonatán».

«DIOS, HAZME COMO JOSÉ»

MIENTRAS CONTINUABA ORANDO, MI mente se fue hasta José. Este uno de mis héroes favoritos por su integridad. Oré: «Dios, dame la santidad personal de José».

El ascenso al poder e influencia de José solo puede ser descrito como meteórico. Tal ascenso, a menudo, conduce al orgullo y a asumir que uno es una excepción de la regla. Todos sabemos que el poder tiende a corromper. Como líder, ya usted debe haber sentido sus garras corruptoras en su propia carne.

Pero, José permaneció incorrupto por el poder. De lo que nos dicen las Escrituras, él evitó impropiedad financiera, escándalo político y seducción sexual. Él permaneció sin mancha hasta el fin.

¿Cuál era la clave de la integridad de José? Creo que él veía su liderazgo como una santa mayordomía por la cual él, algún día, se pararía responsable delante de Dios. Creo que José vivió con la conciencia diaria de que los líderes deben poseer un alto grado de autoridad moral si van a liderar bien. La autoridad moral viene de un corazón totalmente rendido, una mente sin mancha y una limpia conciencia delante de Dios. José tenía el tipo de integridad que lleva a la autoridad moral y la mantuvo a través de toda su vida.

Yo necesito ese tipo de integridad. La gente que sigue mi liderazgo necesita tener la confianza de que yo no voy a terminar en una zanja; que no voy a llevar una doble vida; que no voy a jugar con la caja registradora; que no voy a venderme a los valores del mundo; que no voy a ser seducido por las tentaciones. La gente necesita tener confianza en mi integridad.

Pero, yo sé que la única forma de preservarme de resbalar a la depravación es postrándome cada día delante de Dios y orar por su poder que capacita.

Recuerdo un viejo himno que describe mi vida más de lo que yo quisiera:

Propenso a vagar, Señor, lo siento.
 (puedo sentirlo, sugerencia del T)
 Propenso a dejar al Dios que amo.

Detesto ese espíritu vagabundo, rebelde que surge en mí de cuando en cuando. Pero no puedo ignorarlo o, simplemente, rehusarme a abordarlo. Está allí y es real y tengo que reconocerlo. Luego, tengo que pelearlo con todo un conjunto de prácticas espirituales. Debo confesar que estas prácticas pueden volverse agobiantes. Pero yo conozco su valor, así que me aferro a ellas como un hombre que se está ahogando se aferra a su salvavidas.

Necesito la disciplina diaria de escribir mis oraciones en letra cursiva para mantenerme centrado. Dios le bendiga si no necesita esa tediosa disciplina, pero yo sí.

Necesito la disciplina diaria de la soledad para poder escuchar a Dios aun cuando las demandas de mi día me gritan como animales heridos.

Necesito la disciplina de ser responsable ante las personas en mi vida que tienen el coraje de decirme las palabras duras que necesito escuchar.

Porque tanto de mi vida transcurre delante de cámaras y luces, necesito hacer regularmente actos de servicio secretos y prometer a Dios y a mí mismo que esas buenas obras no encontrarán su camino hacia ilustraciones de sermón.

Cada líder debe descubrir qué rigores, prácticas y disciplinas espirituales son necesarias para vencer su tendencia a vagar. Y es una pérdida de tiempo para los líderes comparar sus regímenes espirituales con el de cualquier otro. La rutina de cada líder necesita ser diseñada a la medida.

Ese día oré: «Oh Dios, quiero terminar mi asignación como José terminó la suya, sin traer reproche sobre ti. Por favor, dame la integridad de José».

Creo que muchos líderes necesitan hacer esa oración. ¿Lo cree usted?

«DIOS, HAZME COMO JOSUÉ»

LUEGO ORÉ, «DIOS, DAME la decisión de Josué». En mi opinión, el momento cumbre de Josué fue cuando se paró frente a su pueblo y clamó: «Elijan ustedes mismos a quiénes van a servir. Por mi parte, mi familia y yo serviremos al Señor» (Josué 24:15).

Tanto del liderazgo es acerca de tomar buenas decisiones y llamar a otros a hacer lo mismo. Los líderes deben llegar a la absoluta certeza con respecto a los principales asuntos de la vida, y entonces llamar a la gente que lidera a hacer lo mismo.

Josué hizo eso.

Si Josué estuviera liderando su iglesia o la mía, él proyectaría una visión que honrara a Dios para el futuro y luego diría: «Está bien, escucharon el plan. Ahora es tiempo de decisión. Necesitan o abordar o quitarse del medio porque este tren va a partir de la estación».

Si Josué estuviera liderando su iglesia o la mía, al final de cada mensaje de salvación diría: «Buscadores, tarde o temprano tendrán que decidir. ¿Van a admitir su pecado y recibir gracia? ¿O se van a alejar del más grande acto de amor que se haya demostrado a este mundo manchado de pecado? Tienen que decidirse. Tienen que elegir».

Josué les pediría a las personas que tomaran decisiones audaces con respecto a asuntos de membresía, voluntariado, involucrarse en células, mayordomía y solución de conflicto. Josué creía que nadie se desvía en una dirección que honra a Dios; la gente tiene que escoger seguir a Dios. Yo también lo creo. La gente debe tomar decisiones calculadas; deben hacer elecciones duras, a menudo costosas. Y los líderes son, a menudo, los catalizadores de esas decisiones heroicas.

Nosotros los líderes debemos, cada vez más, tomar la responsabilidad de llevar a las personas hacia puntos de decisión concernientes a temas importantes de la vida. Debemos recordarle a la gente que la vida no es un juego ni el crecimiento espiritual es algo para ser tomado ligeramente. Los asuntos alrededor de los cuales giran nuestras vidas y ministerios son eternos y, por lo tanto, dignos de algunas decisiones audaces.

Mientras pensaba en Josué ese día en el bote, oré: «Dios, dame la decisión de Josué. ¡La necesito!» Quizás usted también la necesite.

«DIOS, HAZME COMO ESTER»

¿RECUERDA A ESTA NOTABLE mujer? Después de reflexionar sobre su historia oré: «Oh Dios, dame el valor de Ester».

Lanzada al liderazgo más a causa de su belleza que de sus habilidades, Ester terminó en el cruce de caminos del destino de su pueblo, y del suyo propio. Ella podía arriesgar su vida al suplicar ante un rey peligroso por el caso de su pueblo, o podía proteger su posición y salirse de la crisis a mano. ¿Recuerda lo que ella hizo? Después de pedir a la entera comunidad judía local que ayunara y orara por ella por tres días y noches, dijo: «Cuando cumpla con esto, me presentaré ante el rey, por más que vaya en contra de la ley. ¡Y si perezco, que perezca!» (Ester 4:16).

«Yo haré lo correcto ... y si perezco, que perezca».

Su valor no era la manifestación de una locura imprudente y, obviamente, no era el resultado de un exceso de testosterona. Simplemente, Ester creía que ciertos valores eran dignos de vivir —y morir— por ellos.

Algunas veces, cuando veo la condición debilitada de la iglesia mundial, pienso que para que ocurra la renovación de la iglesia, toda una generación de líderes tendrá que manifestar el valor de Ester. Van a tener que decir: «Suficiente. Es un nuevo día. Allá hay una nueva realidad. Vamos a tener que hacer igle-

sia de una manera nueva —una manera más bíblica, más relevante, bien pensada y creativa de lo que hayamos hecho antes. Si en el intento perdemos nuestra reputación, nuestro status o nuestra seguridad, que sea así. Debemos hacer lo que Dios nos llamó a hacer— y si perecemos, que perezcamos».

Algunas veces, me duele cuando veo el enorme potencial para la renovación de la iglesia que no se realiza por falta de valor en el liderazgo. Algunas veces tengo que pelear con el impulso de agarrar las solapas de los líderes y preguntarles: «¿Cuándo vas a hacer tu marca? ¿Qué vida estás esperando? ¿En cuál reencarnación harás, finalmente, lo que Dios te dotó para hacer? ¿Cuándo vas a comenzar a liderar audazmente?»

Algunas veces me siento como para implorarle a los pastores. «¿Podrías, por favor, actuar decididamente o salirte para que alguien más pueda? Haz lo uno o lo otro. Pero alguien tiene que liderar esta iglesia con valor».

Espero no estar sonando superior cuando digo esto. Se asombraría si supiera cuán a menudo en mis oraciones tengo que confesar falta de valor y cobardía a la antigua. Me estremezco al pensar cuántos infortunios le he causado a Willow a causa de faltarme lo que a una joven reina de belleza le sobra—¡valor!

Demasiado a menudo, vacilo en tomar acciones audaces porque no quiero poner en la línea décadas de trabajo. Algunas veces me digo: «He recibido suficientes golpes. No quiero tomar más riesgos. No quiero consumirme una vez más hasta los límites».

Pero, cuando me siento así, trato de recordar a Ester que dijo: «Haré lo correcto... y si perezco, que perezca».

Necesito el valor de Ester. Montones de líderes lo necesitan.

«DIOS, HAZME COMO SALOMÓN»

MIENTRAS CONTINUO REFLEXIONANDO SOBRE los diferentes líderes, pienso en Salomón y en su legendaria sabiduría y oro,

«Oh Dios, si solo me dieras una porción de la sabiduría de Salomón».

Si usted pelara el barniz de confianza de la mayoría de los líderes, encontraría hombres y mujeres que, a menudo, reposan de noche en sus camas sin dormir, saltando y girando con incertidumbre. Preguntas sin respuestas fáciles: ¿Es tiempo de avanzar con un nuevo plan o tiempo de consolidar y dejar que el polvo se asiente por un tiempo? ¿Es tiempo de inspirar a la congregación o tiempo de traer una palabra de reprensión? ¿Es tiempo de dar una oportunidad a un nuevo miembro del personal de probarse a sí mismo o es tiempo de ayudarlo a encontrar un nuevo lugar para servir?

Ocasionalmente, la gente pregunta amablemente cómo pueden orar por mí. Mi respuesta es la misma casi todo el tiempo: «Por favor, ore porque tenga sabiduría. Ore porque mi liderazgo sea caracterizado por una mentalidad sobria, bondadosa. Ore porque discierna la mente de Dios en cada asunto».

Cada año me enserio cada vez más por las trágicas implicaciones que traería el guiar a Willow o a la Asociación de Willow Creek fuera de curso. La gente mira a los líderes para establecer la dirección. ¿Cómo podemos elegir el curso correcto aparte de la sabiduría de Dios?

Yo necesito desesperadamente la sabiduría de Salomón. Usted también.

«DIOS, HAZME COMO JEREMÍAS»

LUEGO, PENSÉ EN LA autenticidad emocional de Jeremías. Cuando su ministerio no estaba yendo bien, Jeremías derramó su decepción ante Dios. Cuando las cartas de navegación se dirigían por el camino equivocado, cuando la gente no respondía a su enseñanza, cuando el maligno parecía estar ganando ventaja, Jeremías no se volvía cínico ni se deslizaba hacia la amargura. Con rara sinceridad, él expresaba sus verdaderos sentimientos a

Dios. Admitía que se sentía abandonado y temeroso del futuro. Entonces, dejaba que Dios restaurara su corazón quebrantado.

Según las tarjetas humanas de puntuación, el ministerio de Jeremías nunca fue bien durante su vida entera. Pero él permaneció fiel a su llamado. No negó sus decepciones, pero porque se volvió a Dios sinceramente en medio de ellas y abrió su corazón a la fortaleza y aliento divinos, fue capaz de moverse de la desesperación a la esperanza. A pesar de las decepciones y expectativas frustradas en su vida y ministerio, nunca perdió su confianza en la fidelidad de Dios. En Lamentaciones 3:22b-23, él escribió dieciséis palabras inolvidables acerca de Dios. «Su compasión jamás se agota. Cada mañana se renuevan sus bondades; ¡muy grande es su fidelidad!»

Yo acostumbraba ser muy bueno en colocarme un «rostro para el juego». Cuando el ministerio se tornaba duro o la vida se volvía decepcionante, yo sabía qué palabras debía decir y cuán amplio debía sonreír para convencer a la gente de que todo estaba bien. Pero, con el tiempo, me di cuenta que, algunas veces, era más fácil convencer a otra gente de que todo estaba bien que convencer a mi propio corazón. Aprendí que el tipo de esperanza y confianza en Dios que caracterizaba a Jeremías no tiene nada que ver con colocarse un rostro para el juego. Solo llega a aquellos que derraman la verdad de su corazón quebrantado a Dios y le dejan que los toque con su bálsamo sanador.

Me pregunto cuántos de nosotros necesitamos orar: «Dios, dame la autenticidad emocional de Jeremías», para que podamos experimentar la fidelidad auténtica de Dios.

«DIOS, HAZME COMO NEHEMÍAS»

NEHEMÍAS ES UNO DE los grandes líderes del Antiguo Testamento. Mientras el liderazgo de Nehemías tiene mucho que enseñarnos, lo que más necesitaba aprender de él es su compromiso con la celebración.

Usted conoce la historia. Después de veintidós días sin parar de reconstrucción de los muros de Jerusalén, Nehemías arregló una enorme celebración para todos sus fieles trabajadores. Él quería que ellos saborearan su logro colectivo. Quería que honraran mutuamente su duro trabajo y alabaran a Dios por sostenerlos durante sus esfuerzos heroicos de construcción. La Escritura describe en gran detalle cuán buena fue esta fiesta en particular.

Nehemías sacaba a flote la barra cuando se trataba de celebración. Él me recuerda que todo trabajo y nada de juego hace gente aburrída e iglesias aburrídas. Todo servicio y nada de celebración es una fórmula para desgastar a la gente y drenar su gozo. Nosotros los líderes no debemos permitir que suceda. Necesitamos ser tan intencionales en la planificación de las fiestas de victoria como lo somos en establecer y alcanzar las metas organizacionales.

Una manera para que los líderes mantengan la moral de aquellos que lideran en alto, es interrumpir largas temporadas de servicio con celebraciones estridentes, elevadoras del alma, que honran a Dios. Yo oré en el bote ese día: «Dios, que nunca olvide cuán importante son las fiestas. Como Jeremías, (creo que debería ser Nehemías, N.T.), ayúdame a recordar celebrar».

Nosotros hemos tenido unas buenas fiestas en Willow desde ese día en el agua. Se ha vuelto una costumbre entre nuestros equipos de ministerio terminar cada conferencia principal con un evento festivo, de celebración, que nos recuerde qué privilegio es hacer lo que hacemos y hacerlo con la gente que amamos. Algunas veces, tomamos restaurantes completos, disfrutando de maravillosa comida y bebida hasta tarde en la noche. Reímos mientras contamos las historias detrás de bastidores. Nos recordamos unos a otros de la increíble gracia de Dios para ayudarnos a través de los grandes retos y problemas inesperados. Nos animamos y agradecemos unos a otros por nuestras variadas contribuciones.

En medio de todo este maravilloso espíritu de entusiasmo, los rigores del ministerio, de repente, parecen ligeros.

Líderes, ¿han planeado alguna fiesta últimamente?

«DIOS, HAZME COMO PEDRO»

DESPUÉS DE PENSAR ACERCA de Nehemías, mi mente cruzó al Nuevo Testamento, a Pedro. La Escritura cubre los aspectos buenos, malos y feos del liderazgo de Pedro. Mientras hay mucho en Pedro que los líderes necesitan evitar, también hay mucho que debe ser admirado. Cuando pienso en la disposición de Pedro para salir y tomar acción, yo oro: «Dios, hazme el tipo de líder que sabe cuán importante es tomar la iniciativa».

Aun cuando Pedro es criticado por volverse temeroso y hundirse cuando trataba de caminar sobre el agua, ¿no debería, al menos, recibir crédito por ser el *único* discípulo que salió del bote? Eso tomó iniciativa.

Y sí, es verdad que Pedro hizo compromisos verbales que no siempre podía mantener. Pero, a veces, él era el *único* de los doce dispuesto que decía algo. Él fue el primero en identificar públicamente a Jesús como el tan esperado Mesías. Él tomó la iniciativa de honrar al Señor con ese título.

Y, por supuesto, todos sabemos que se le fue un poquito la mano en Getsemaní y le arrancó la oreja a un tipo. Sin embargo Pedro no podía sentarse ociosamente sin hacer nada mientras su Salvador y amigo era arrestado falsamente. ¡Él tenía que hacer *algo!*

Con todo lo activista que soy, de tiempo en tiempo todavía me resisto a tomar la iniciativa. Y veo a otros líderes de iglesia hacer lo mismo. Nos escondemos en nuestras oficinas mientras nuestras iglesias se desvían o declinan. O, nos sentamos en cafeterías a analizar y criticar a otros líderes que están al frente tomando riesgos. Seguro, ellos pueden fallar una que otra vez pero, al menos, están tratando de producir cambios. Cuánto mejor sería

que nosotros, como Pedro, nos uniéramos a aquellos que están iniciando la acción del reino, intentando algo nuevo y lanzándolo en maneras que mantenga al enemigo en sus talones.

Cuánto mejor sería si todos oráramos por la audacia que toma iniciativas de Pedro.

«DIOS, HAZME COMO PABLO»

Y, FINALMENTE, ESE DÍA, ¿cómo no podría orar una corta oración acerca del liderazgo del apóstol Pablo? Cuando pensé en Pablo, oré: «Dios, dame la intensidad de Pablo».

La gente de Chicago tiene una enorme ventaja cuando se trata de entender el concepto de intensidad. Por años hemos tenido asientos de primera fila para observar a uno de los atletas más notables en la historia del deporte profesional: Michael Jordan. El legado que dejó a Chicago va más allá de su talento sobresaliente o su atletismo asombroso. Lo que lo colocó por encima de otros atletas profesionales talentosos fue la intensidad increíble de Michael. Su concentración. Su ética de trabajo. Su competitividad. Su impulso por ganar.

La intensidad de Michael era tan poderosa que levantó a todos sus compañeros de equipo a un nivel más alto. A menudo, mientras el juego progresaba, usted podía ver al equipo contrario comenzar a marchitarse y derretirse bajo la presión del impulso incesante de Michael. Tarde en el cuarto tiempo, Michael simplemente tomaba el mando. Su mensaje era claro: «No seré negado. Este equipo no entregará la victoria». Generalmente, los otros equipos terminaban no solo derrotados, sino también desmoralizados.

El apóstol Pablo es el único seguidor de Cristo que he conocido cuya intensidad por Jesús se podría comparar con la intensidad de Michael Jordan por el básquetbol. Cuando lee la historia del apóstol Pablo, la intensidad de su compromiso es obvia:

«Considero que mi vida carece de valor para mí mismo, con tal de que termine mi carrera y lleve a cabo el servicio que me ha encomendado el Señor Jesús» (Hechos 20:24).

«Una cosa hago ... sigo avanzando hacia la meta para ganar el premio que Dios ofrece mediante su llamamiento celestial en Cristo Jesús» (Filipenses 3:13-14).

«De buena gana gastaré todo lo que tengo, y hasta yo mismo me desgastaré del todo por ustedes» (el autor dice: por el bien de la iglesia) (2 Corintios 12:15).

«Para mí el vivir es Cristo, y el morir es ganancia» (Filipenses 1:21).

«En una carrera hay un solo ganador. Cuando corro en una carrera lo hago para ganar» (1 Corintios 9:24).

Y, luego, sus famosas palabras cercanas al final de su vida, «He peleado la buena batalla, he terminado la carrera, me he mantenido en la fe» (2 Timoteo 4:7-8).

Y, finalmente, él dirige sus palabras a los seguidores de Cristo en siglos por venir: «Hay una corona esperando por mí —y no sólo por mí, sino por ustedes también» (2 Timoteo 4:8b).

¡Pelear! ¡Mantener la fe! ¡Terminar! Cuando escucho esas palabras de Pablo, apenas puedo contener mis emociones. Quiero más de esa intensidad en mi vida. En el bote ese día, oré: «Dios, ayúdame a mantenerme concentrado. Ayúdame a mantener los ojos en el premio del supremo llamamiento de Dios en Cristo Jesús. Ayúdame a correr en la carrera más importante del mundo con toda la energía que pueda reunir. Ayúdame a ganarla para la gloria de aquel que adoraré por siempre en el cielo. Ayúdame a llegar al final de mi vida sabiendo que peleé la buena batalla con cada onza de fortaleza que poseo; que mantuve la fe y nunca cedí».

El deseo de mi corazón es perseguir una corona impercedera con la misma intensidad que Michael Jordan persigue una percedera. Los intereses del Reino son ilimitadamente más altos que los intereses del deporte profesional. El resultado de nuestro juego tiene significado eterno. El pago es para siempre.

Pienso que es tiempo de que todos le pidamos a Dios una mayor intensidad. No estoy hablando de ocupación frenética, sino de una intensidad inteligente, que honre a Cristo, del tipo del apóstol Pablo. ¿Qué le parece llegar hasta lo profundo ahora mismo y orar las palabras de Pablo? Repítalas con un tipo de resolución de liderazgo. Dígalas hasta que las palabras queden cimentadas en su mente.

«Considero que mi vida carece de valor para mí mismo, con tal de que termine mi carrera y lleve a cabo el servicio que me ha encomendado el Señor Jesús».

«Una cosa hago ... sigo avanzando hacia la meta para ganar el premio que Dios ofrece mediante su llamamiento celestial en Cristo Jesús».

«De buena gana gastaré todo lo que tengo, y hasta yo mismo me desgastaré del todo por el bien de la iglesia».

«Para mí el vivir es Cristo, y el morir es ganancia».

«En una carrera hay un solo ganador. Cuando corro en una carrera lo hago para ganar».

«He peleado la buena batalla, he terminado la carrera, me he mantenido en la fe».

«Oh Dios, hazme como Pablo. Dame su intensidad para tener el poder de tu Santo Espíritu, la fortaleza en medio de la batalla y el valor para resistir».

Que nuestras oraciones nos moldeen y que la gracia de Dios nos levante a nuestro total potencial de liderazgo.

El sendero del líder

Un vital caminar con Dios

¿C UÁN IMPORTANTE ES EL COMPONENTE SOBRENATURAL DEL liderazgo, la «parte de Dios»? Más allá del don de liderazgo, más allá de las técnicas y talentos requeridos, más allá de las décadas de experiencia, ¿hay algo más que nosotros los líderes necesitamos? ¿Es de verdad tan importante para los líderes caminar en vital unión con Jesucristo?

El examen de 1 Corintios 13, con esta pregunta como telón de fondo, revela una perspectiva interesante:

Si proyecto la visión con lenguas humanas y angelicales, pero lidero sin el amor de Dios en mi corazón, soy un teléfono celular que suena; o peor aun, un vacío empresarial que clama.

Si tengo el don de liderazgo y puedo brindar dirección, construir equipos y establecer metas, pero no exhibo la bondad de Cristo, ni le doy el crédito por mis logros, a los ojos de Dios, todos mis logros no valen absolutamente nada.

Si doy mi sueldo a los pobres, mi espacio reservado en el estacionamiento de la iglesia a un interno en verano, o los cuerpos de mis diáconos para ser quemados, pero des-

cuido relacionarme y trabajar en una manera digna de aquel cuyo nombre llevo, en el análisis final, todo cuenta exactamente nada.

Una caminata íntima y humilde con Cristo nunca falla. Fortalece el corazón, dirige la voluntad, refrena el ego y purifica los motivos.

Nunca falla.

Cuando yo era un líder joven, independiente y muy ocupado para orar, echaba a perder las cosas y hería a cada tercera persona que guiaba.

Pero ahora que soy maduro y que he dejado mis caminos de niño...

¡En cierto modo hago un poco menos que eso!

Y ahora permanecen estos tres: La fe para seguir a Dios audazmente, la esperanza de proseguir aun cuando mi corazón esté quebrantado, y el amor para enriquecer los corazones de todos los que lidero.

Pero el más grande de estos es el amor... el amor que solo viene de un tranquilo, íntimo y diario caminar con Cristo.

EL DON MÁS GRANDE DEL LÍDER: UN CORAZÓN TOTALMENTE RENDIDO

TODOS CONOCEMOS BIEN las palabras de Jesús en Juan 15:5: «Yo soy la vid y ustedes son las ramas. El que permanece en mí, como yo en él, dará mucho fruto». Su promesa nos recuerda que si permanecemos en íntima conexión con Jesús, a nuestro liderazgo infundirá poder, creatividad, valor y cualquier otra cosa que se necesite, con el fin de que demos fruto para la gloria de Dios. Pero aun conozco líderes eclesiales en todo el mundo que admiten ante mí en privado y en tonos silenciosos, que nunca han sido capaces de establecer ni sostener un cercano, constante y vital caminar con Jesucristo.

Estos líderes me confiesan cuán avergonzados se sienten cuando otros líderes describen su práctica continua de disciplinas como la soledad, el ayuno, la oración, el llevar un diario, o la memorización de las Escrituras. A menudo, los líderes terminan sus confesiones privadas de ineptitud, preguntando: «¿Hay algo malo en mí? ¿Tengo una deformidad de carácter o un defecto espiritual? ¿Por qué no puedo establecer y sostener un vital caminar con Cristo?»

A menudo sugiero que quizás ellos nunca han descubierto su sendero espiritual... su único medio de moverse hacia una unión vital con Cristo.

Hace años comencé a notar que varios líderes que yo respetaba emprendían su caminar con Dios en formas muy diferentes. La variedad me pareció asombrosa. Comencé a llevar una lista mental de los distintos enfoques. Luego encontré un libro llamado *Sacred Pathways* [Senderos Sagrados], escrito por Gary Thomas, texto este que más adelante aceleró mi pensamiento sobre este tema. Yo recomendaría firmemente que todos los líderes hicieran espacio en sus bibliotecas para este libro tan grandioso y útil.

Los senderos sagrados son como puertas que se abren a una habitación, donde podemos sentirnos particularmente cerca de Dios. Así como diferentes líderes poseen distintas personalidades y combinaciones de dones, tienen también diferentes senderos espirituales. En este capítulo quiero analizar algunas de estas sendas, esperando que los líderes identifiquen su camino propio y particular, y que al hacerlo, revitalicen su caminar personal con Dios.

EL SENDERO DE LAS RELACIONES

¿HA NOTADO USTED ALGUNA vez cuán difícil es para algunas personas florecer en su caminar con Cristo, cuando intentan hacerlo solos?

Estas personas sienten la soledad como un confinamiento desolado. Les frustra. Les parece sofocante. Los estudios bíblicos hechos en aislamiento les parecen tareas vacías, y producen poco crecimiento. Sentarse solos en un culto de adoración es suficiente como para arruinarles toda la experiencia, y servir solos es un destino peor que la muerte. Quienes se conectan mejor con Dios en el sendero relacional, sienten una forma de aburrimiento espiritual cuando tratan de caminar solos con Dios.

No obstante, inyecte una dosis relacional fuerte en su búsqueda de Dios, ¡y observe lo que pasa! Casi de inmediato estos individuos empiezan a crecer espiritualmente. Cuando oran con un grupo de personas, casi pueden sentir la presencia física de Dios. Se enriquecen y se apasionan cuando estudian la Biblia con otros animados seguidores de Cristo. Cuando trabajan junto a un equipo, el servicio es uno de sus más grandes gozos en la vida. Cuando alaban a Dios públicamente con otros creyentes, su adoración se vuelve dos veces más significativa.

Es obvio. El sendero primordial de estas personas hacia Dios es de relación. Cuando los líderes que se identifican con el sendero relacional, lo reconocen y se apoyan en él, comienzan a florecer como nunca lo habrían podido hacer de haberlo intentado solos.

Mi hipótesis es que muchos líderes encajan en este perfil. ¿Qué pasaría si tales líderes diseñaran sus planes de formación espiritual personal alrededor de esta realidad?

Conozco un pastor que acostumbraba abatirse sin misericordia por no pasar suficiente tiempo en soledad. Aunque pareciera extraño, cada vez que se las arreglaba para estar solo por largos períodos, se tornaba meditabundo y malhumorado. Pensamientos oscuros llenaban su mente. Aun cuando se dedicaba a la soledad para ofrecerse ante Dios, la experiencia nunca dejó de hacerlo retroceder espiritualmente.

Hace algún tiempo sugerí que quizás este siervo de Dios podría solucionar el problema, llevando dos o tres hombres con él

a sus retiros espirituales. La mirada en su rostro lo decía todo: ¿Sería eso legal? ¿Calificaría aquello como retiro espiritual? Él había estado convencido de que la verdadera prueba de la espiritualidad era la capacidad de dedicarse largos períodos a la soledad. Pero en su caso, esa fórmula era un plan para la frustración espiritual, porque su sendero es principalmente relacional. Ahora que este pastor invita amigos a sus retiros espirituales está creciendo como maleza, mientras también anima a otros en su crecimiento espiritual.

Qué bendición se habría perdido ese líder si hubiera continuado culpándose por no ser bueno en la soledad. En el sendero relacional, él está encontrando la cercanía con Dios que siempre había deseado.

EL SENDERO DEL INTELECTO

LAS PERSONAS QUE CRECEN en el sendero intelectual son aquellas cuyas mentes deben estar totalmente engranadas antes de poder hacer progresos significativos. Cuando esta gente se sienta en servicios de testimonio, donde hay quienes describen apasionadamente la asombrosa actividad de Dios en sus vidas, se ponen a pensar: *¿Dónde está la carne? Estas historias conmovedoras son buenas y están bien, pero, ¿dónde se encuentra la sustancia? ¿Dónde están los datos teológicos? Necesito masticar algo. ¡Me estoy muriendo aquí!*

Estas personas no pueden tener sus devocionales matutinos sin dos o tres comentarios abiertos flanqueando sus Biblias. Dondequiera que van, llevan consigo varios libros que ensanchan la mente. Gravitan alrededor de clases, seminarios y eventos especiales que desafían su pensamiento. ¿Por qué? Porque saben que sus corazones nunca se engranarán hasta que sus mentes estén repletas con verdad.

Sin embargo, cuando eso ocurre, ¡no hay quien detenga a esta gente! Cuando Martín Lutero se dio cuenta de la verdad del evan-

gelio, cuando Juan Calvino captó la doctrina de la soberanía de Dios, cuando Chuck Colson comprendió totalmente la supremacía intelectual de una visión cristiana mundial; *nada* los detuvo.

Una vez que las mentes de los individuos conectados de este modo están del todo convencidas, sus corazones y su voluntad las siguen rápidamente, y sus convicciones son sólidas como rocas. En mi opinión, el apóstol Pablo tuvo un sendero intelectual. Para él, la transformación del mundo dependía de la «renovación de nuestras mentes» (Romanos 12:2). Pablo era rápido para apelar al lado racional de la naturaleza humana, aparentemente convencido de que, una vez que la mente de una persona pertenece a Dios, todo lo demás la seguirá. Gane el debate intelectual, y el resultado será como la secuencia del tenis: game, set, match. ¡Victoria!

He conocido muchos líderes que se sienten culpables acerca de sus inclinaciones intelectuales. No quieren que nadie sepa que de vez en cuando ojean a hurtadillas materiales profundos. Se sienten poco líderes si pasan demasiado tiempo investigando y estudiando. La verdad del asunto es que sus espíritus se secarán si no mantienen desafiadas sus mentes.

Recuerdo al maestro y escritor Lee Strobel cuando pienso en un líder con un sendero intelectual. Este hombre investigó el cristianismo por dos años completos, antes de poder doblar sus rodillas ante Cristo. Su mente necesitaba estar convencida antes de que pudiera abrir su corazón. Ahora, años después de su conversión, Strobel lee teología, arqueología, filosofía e historia de modo recreativo. Eso alimenta su alma.

Cuando Lee trabajó en mi equipo, irrumpía en mi oficina pletórico de entusiasmo, porque algún arqueólogo en cierto lugar del Medio Oriente había hecho un descubrimiento, que según Lee obligaría a todo escéptico a arrodillarse ante Dios. «¡La evidencia es abrumadora! —gritaba—. ¿Cómo puede alguien con cerebro creer de otra forma?»

Yo simplemente sonreía.

Sin embargo pienso que el día en que Lee deje de ensancharse intelectualmente, será cuando su vida espiritual comience a desvanecerse. De eso trata el sendero intelectual.

Si usted tiene una orientación intelectual como Lee, deje de disculparse por ello y comience a idear un plan de formación espiritual que se enfoque en el desarrollo de su mente. Ame a Dios con toda su *mente* y observe lo que sucede en su unión diaria con el Señor.

EL SENDERO DE SERVICIO

ALGUNAS PERSONAS NO PARECEN captar su paso espiritual, ni se sienten con regularidad cerca de Dios, a menos que estén tranquila y constantemente laborando en las viñas del reino. Cuando se trata de pensadores y hacedores, estas son hacedoras.

Estos individuos leen sus Biblias, oran y asisten a las reuniones de adoración como el resto de nosotros. Pero si usted les pregunta cuándo se sienten más cerca de Dios, o más sintonizados, centrados, gozosos y vivos en Cristo, no espere que respondan: «Durante la oración», «cuando estudio teología», o «cuando interpreto un cántico de adoración». Si son sinceros, responderán: «Cuando estoy sirviendo. Cuando hago mi trabajo de voluntariado en el ministerio. Cuando sé que estoy ayudando a realizar la obra de Dios».

Uno de los miembros de nuestra directiva en Willow tiene el sendero de servicio. Servir es tan central para su caminar con Dios, que se jubiló antes de tiempo y reubicó su casa exactamente frente a la iglesia. Cada semana pasa varios días como voluntario en las instalaciones de la iglesia. Si usted le preguntara por qué lo hace, él simplemente sonreiría y diría: «Porque nunca me siento más cerca de Dios, que cuando soy un instrumento en sus manos, sirviendo a otros en el reino».

En un reciente servicio de bautismo vi a este hombre sentado entre la multitud, llorando a lágrima viva ante la visión de cientos de personas recién redimidas. Él sabía que su servicio había jugado una parte en el esquema general de redención. Si usted quitara el servicio de él, le cerraría la puerta de su sendero a Dios.

Si usted es alguien que se siente más cercano a Dios cuando está haciendo algo para él, inclínese por el sendero de servicio. Prepare un plan de formación espiritual que se centre en el servicio, y le predigo que su conciencia de la presencia de Dios aumentará dramáticamente.

EL SENDERO DE LA CONTEMPLACIÓN

A TRAVÉS DE LA HISTORIA DE LA IGLESIA siempre han habido algunos cristianos que se sienten como si estuvieran marchando a diferente ritmo. Mientras unos están llenando sus calendarios gozosamente con compromisos de relaciones u oportunidades de servicio, estos cristianos sinceros están guardando con sumo cuidado sus agendas, y evitan a toda costa los patrones de ocupación que ven a su alrededor. Por razones que quizás no entienden a cabalidad, las relaciones y las actividades drenan fácilmente a estas personas. Sin embargo, pueden pasar tiempo casi ilimitado en soledad. Denles una Biblia, una buena pieza de literatura, un poema y un periódico, y se desaparecerán por días enteros.

Estas personas crecen en el sendero contemplativo. Para ellos es suficiente estar a solas con Dios. Pasan horas reflexionando en la bondad del Señor y tienen una enorme capacidad para orar y adorar en privado. Funcionan con una antena espiritual sensible, y pueden discernir la actividad de Dios dondequiera que estén.

Pero la desventaja de este maravilloso sendero es que algunas veces los contemplativos no sintonizan con el resto de la comunidad cristiana. Su sensibilidad les hace tomar muy en serio lo que

para otros no lo es. Observan la belleza en el ámbito natural, y se preguntan cómo pueden otros en la comunidad cristiana pasar por delante sin siquiera aminorar el paso. A menudo sirven como la conciencia de la comunidad de fe, llamándonos a ministerios de compasión e inclusión. Reflexionan sobre el número de personas que sufren en el mundo y se preguntan por qué a tan pocos les importa. Con frecuencia nos ayudan a enfocarnos de modo idealista en lo que la vida del reino se supone que debe ser.

Los contemplativos también tienden a tener ricos mundos interiores. A veces parecen aislados, pero en realidad, a menudo están incubando ideas creativas. Aunque podría parecer que no están sintonizados con el resto de nosotros, ellos son quienes componen las canciones que agitan nuestros corazones, o escriben los libros que nos hacen tener nuevos pensamientos acerca de Dios.

Si usted conoce individuos contemplativos, relaciónese con ellos con mucho cuidado. Los líderes inmaduros generalmente creen que estas personas están perdiendo el tiempo al pensar con profundidad. «¡Ocúpate! —les quieren decir—. «Hay una montaña que tomar. Vamos». Sin embargo, los líderes maduros entienden que los contemplativos necesitan pasar tiempo considerable fuera de la corriente principal. Necesitan proteger su vida de pensamiento. Al final sus reflexiones conducirán a algo maravilloso que bendecirá a toda la iglesia.

Los líderes cuyo sendero principal es el de contemplación deben darse una medida extra de gracia. Necesitan darse permiso para pasar largas horas en tranquila reflexión, aunque desde el punto de vista ajeno esto sea inapropiado o extraño, porque para ellos es la puerta que abre a la presencia de Dios.

EL SENDERO DEL ACTIVISTA

A DIFERENCIA DE LOS contemplativos, los activistas se sienten mejor a una velocidad de Mach 2. Son más felices cuando tienen

los nudillos blancos y están jadeando. Debido a su ímpetu necesitan —en realidad se *deleitan* en— un ambiente muy retador que los empuje al absoluto borde de su potencial. Exactamente cuando están en ese borde es cuando se sienten más cerca de Dios. Es más, se sienten tan cerca del Señor que invocan su nombre con gran sinceridad: «¡Ah, Dios! ¡Ah, Dios! ¡Ah, Dios!»

Otras personas tienden a temer por aquellos en el sendero activista. Parece como si esos activistas estuvieran abarcando constantemente en el reino más trabajo del que se puede. Los espectadores ocasionales comienzan a sentir lástima por ellos. Aun podrían intentar sacarlos de apuros, hasta que comprenden que les *gusta* vivir de esa manera.

Los activistas cristianos prefieren un paso rápido. Nadie tiene una pistola en sus cabezas. Ninguna tercera persona metió un cohete en sus pantalones y encendió la mecha. No son víctimas. Les *encanta* ir aprisa. Póngalos en un tren de Amtrak buscarán la manera de duplicar la velocidad.

¿Cree usted que Dios cometió un error al poner esta clase de ímpetu en algunos líderes? Cuidado. La iglesia de Jesucristo no sería lo que es hoy sin algunos de estos personajes en su pasado. Lea acerca de Juan Wesley. El tipo era un maníaco del ministerio. Averigüe acerca de George Whitefield. Predicó casi hasta el agotamiento durante todo el curso de su vida. Luego estuvo D.L. Moody, quien hizo que todos sus colegas se preguntaran cómo alguien podía hacer todo lo que él hacía.

Muchos de tales hombres y mujeres recibieron un llamado de Dios, se salieron de los bloqueos iniciales, y corrieron a toda velocidad desde el día en que recibieron sus órdenes hasta cuando se desplomaron y murieron. En el camino encendieron en el reino toda clase de actividad. Pregunte a los activistas cuándo se sienten más cerca de Dios y responderán: «Cuando estoy en una situación arriesgada de fe, aleteando en la brisa. Cuando la batalla contra el maligno es más feroz, y la única esperanza de victo-

ria es la intervención divina». Los activistas son aficionados a decir: «Me siento más cerca de Dios cuando he escurrido hasta la última gota de mi potencial emocional, físico y espiritual por una causa digna del reino. O cuando en la noche me desplomo en la almohada y digo: “Ahí Señor... di todo de mí, lo mejor de mí, hasta mi última gota”».

No se puede calificar a los activistas de mejor manera. Conozco un poco del asunto porque este es mi sendero principal. ¡Sorpresa! ¡Sorpresa! Créame, no estoy abogando por la locura. He cometido locuras. A esto se le sobrevalúa en extremo. Sin embargo, algunos activistas se sienten culpables por la extraordinaria energía con que acometen sus tareas ministeriales. Mi consejo para ellos es que acepten que Dios los hizo de esa manera, y que se apoyen en su sendero. Entren en la presencia de Dios... aunque sea con el cabello encendido. Él conoce nuestra clase, y nos disfruta completamente. ¡De veras!

EL SENDERO DE LA CREACIÓN

AHORA DEMOS UNA MIRADA a quienes tienden a crecer mejor, y relacionarse con Dios más cercanamente, cuando están rodeados por la naturaleza. Estos son los naturalistas, quienes abrazan árboles, los creyentes de lo verde. Se avivan de la cabeza a los pies cada vez que están rodeados del esplendor natural, sean montañas, desiertos, llanos, selvas, océanos o playas.

Para estas personas, estar en un ambiente natural aumenta dramáticamente su conciencia de Dios. A menudo sacan significado espiritual directo de la naturaleza. Quienes aman las montañas, por ejemplo, ven en las formaciones de roca maciza un reflejo de la fidelidad de Dios como roca sólida, o una manifestación de su carácter inalterable. Los que aman el desierto pueden caminar bajo el calor del sol de medio día a un oasis que ofrece sombra, agua y refrigerio. Encuentran bienestar y refri-

gerio espiritual, porque recuerdan la promesa de Dios de restaurar nuestras almas secas y polvorientas.

Pregúntele a quienes tiene un fuerte sendero de la creación cuándo se sienten más cerca de Dios, y no les es difícil responder. Pregúnteles dónde preferirían tener sus devocionales, dónde les gustaría más estar con un pequeño grupo de hermanos, dónde les gustaría más reflexionar un poco sobre sus vidas, y responderán: «Cerca de la naturaleza». Esto no debería sorprendernos, dado que Dios creó al hombre y a la mujer, y los colocó en un jardín. Así que, para ellos es simplemente regresar a sus raíces originales.

Imagine lo que sucedería si alguien con estas características organizara de veras un plan de formación espiritual, que le permita triplicar la cantidad de tiempo que pasa en la naturaleza. ¿Qué pasaría si se mudara a una localidad diferente, de modo que pudiera vivir más cerca del mundo natural que Dios creó? ¿Qué pasaría si incluyera la naturaleza en sus planes vacacionales, sabiendo que haciéndolo así descansaría y refrescaría no solo su cuerpo sino también su alma? Creo que tal plan casi garantizaría a esta clase de gente una mayor conciencia de la presencia de Dios en sus vidas.

EL SENDERO DE LA ADORACIÓN

EN AÑOS RECIENTES ME hice amigo de un líder de negocios de otro estado. Aunque era cristiano desde su niñez, él realmente no entendía la adoración hasta hace pocos años. Había asistido a la misma iglesia la mayor parte de su vida adulta, pero toda la experiencia de veinte años le había dejado una sensación de vacío. Había crecido en conocimiento por la enseñanza en su iglesia, pero a pesar de tener la cabeza llena, su corazón estaba vacío.

Un domingo, un amigo lo invitó a una iglesia al otro lado de la ciudad, donde se adoraba «en espíritu». En realidad adoraban

¡con *bastante* espíritu! Mi conservador amigo negociante experimentó un fenómeno extraño en esa iglesia. En las primeras semanas lloraba como un bebé durante todo el culto de adoración. No tenía idea alguna de lo que le estaba sucediendo. Pensó que tal vez pasaba por una crisis de la mediana edad.

Sin embargo, a la larga eso comenzó a tener sentido para él. Concluyó en que su corazón había estado tan hambriento de adoración que honrara a Dios, que cuando finalmente la experimentó, fue como si se rompiera una represa dentro de él, y una nueva ola de la actividad del Espíritu Santo inundó su vida.

Con el tiempo este hombre se unió a una iglesia como la que había visitado con su amigo. Tenía que hacerlo. Hoy día, cada vez que añora sentir la presencia de Dios; cada vez que debe tomar una gran decisión en el mundo mercantil, y desea asegurarse de hacerlo bien; o cada vez que tiene un corazón lleno y quiere dejar que se desborde en alabanzas a Dios, toma media docena de discos compactos de adoración, y sale a dar un largo paseo en su auto. En ocasiones termina orillándose a un lado del camino, porque la presencia de Dios lo abruma tan completamente que no puede seguir manejando. La adoración es sin duda su principal sendero hacia Dios.

Creo que yo podría presentar un caso en que David, autor de muchos de los Salmos, fue alguien cuyo principal sendero hacia Dios era la adoración. ¿Recuerda lo que escribió?

Alaba, alma mía, al Señor;
 alabe todo mi ser su santo nombre.
 Alaba, alma mía, al Señor, y no olvides
 ninguno de sus beneficios.
 Él rescata tu vida del sepulcro.
 Él te cubre de amor y compasión.
 Él colma de bienes tu vida.
 Alaben al Señor, ustedes sus ángeles.

Alaben al Señor, todos sus ejércitos.

Alaben al Señor, todas sus obras.

¡Que todo lo que respira alabe al Señor!

—Salmos 103:1-5b, 20-21; 150:6

Pienso que David se sentía más cerca de Dios, y más lleno de vida, cuando estaba adorando. Muchos líderes de iglesia, como David, tienen este sendero de la adoración. Si son sabios, diseñarán un plan de formación espiritual que les permita hurgar a menudo en el espíritu de la adoración.

Ahora que usted tiene algunas ideas acerca de los senderos espirituales, ¿qué puede hacer para moverse continuamente en su propio sendero?

PRIMERO, IDENTIFIQUE SU SENDERO

HE ENUMERADO SIETE SENDEROS, pero esta lista es más representativa que exhaustiva. Gary Thomas nombra algunos otros en su libro *Senderos Sagrados*, y también discute varios matices de los que mencioné, los cuales pueden ser útiles para algunos lectores. Mi hipótesis es que usted quizás ha estado tratando de identificar el sendero espiritual en el que mejor encaja. Ciertamente, es posible inclinarse hacia más de uno, pero la mayoría de las personas tienen un sendero principal. Sin embargo, un mensaje de advertencia: Resista la tentación de comparar su sendero con el de otras personas. También resista la tentación de identificar el sendero que desearía para usted. A ese lo llamo el sendero de la envidia.

Cuando leí por primera vez el libro de Thomas supe que el sendero activista me describía fácilmente. Pero, en vez de emocionarme, me decepcioné. Como muchas personas a través de los siglos, consideraba que los pesos pesados del reino eran los contemplativos. Ellos son los que piensan y escriben el material profundo. Pensé: *Tendré que pasar el resto de mi vida amontonado con los maníacos del*

reino. ¿Por qué no podía ser yo más como los tipos verdaderamente espirituales: Henri Nouwen, Thomas Merton, San Juan de la Cruz? (Sé de estos hombres porque mi esposa contemplativa los lee todo el tiempo).

Sin embargo, mientras más lo pienso, más siento que Dios me dice: «Deja de pensar así, Bill. Si hubiera querido programarte como un contemplativo clásico, te hubiera hecho así. Pero, no lo hice». En lo profundo yo sabía eso. No soy un monje. Nunca voy a convertirme en un padre del desierto. Prefiero volar sobre el desierto a una velocidad Mach 2, llegar a mi destino y desafiar a líderes eclesiales a levantarse de su pasividad y poner manos a la obra.

Entonces quiero desafiar a los buscadores espirituales a levantarse, dejar su inactividad y entrar en el reino. Luego deseo retar a la congregación a levantarse, dejar su zona cómoda y ponerse en acción. Mejor es que yo lo acepte: No soy un monje. Tal vez los padres del desierto ni siquiera usen la palabra «levantarse». Quizás ni siquiera se levanten, pues casi nunca se sientan.

Pues bien, sencillamente así es como soy. Y usted es simplemente como es. Así que, vamos todos a hacer un trato de no compararnos con otros ni tratar de meternos en moldes preconcebidos. Simplemente aceptemos el sendero particular que nos acerca a Dios y estemos agradecidos por ello.

SEGUNDO, APÓYESE EN SU SENDERO

EXPERIMÉNTALO. PRUÉBESE LA talla. Si el sendero de las relaciones lo lleva hacia nuevos niveles de crecimiento espiritual, adóptelo. Llene su vida con las clases de amistades y actividades que le ayuden a crecer.

Si servir le ayuda a sentirse cerca de Dios, si la estimulación intelectual alimenta su alma, o si cualquiera de los otros senderos le ayuda a enfocarse más claramente en Dios, ¡practíquelo! Al hacerlo se encontrará estableciendo y manteniendo un caminar más profundo con Dios de lo que usted haya conocido jamás.

TERCERO, APRECIE TODOS LOS SENDEROS

EXPERIMENTE DE VEZ EN CUANDO todos los variados senderos, aunque algunos sean un desafío para usted. ¿Por qué? Porque todos ofrecen oportunidad para crecer. La gente con senderos de servicio debería leer con regularidad material intelectualmente estimulante, porque esto realzará su entendimiento de Dios. Los activistas deberían calmarse y tratar el enfoque contemplativo de vez en cuando. Tan extraño como me pareció al principio, me he beneficiado mucho de este sendero. Los contemplativos deben salir ocasionalmente de sus esquinas aisladas, fraternizar y servir con quienes se relacionan más. Estos le darían la bienvenida con los brazos abiertos. Para maximizar su crecimiento espiritual, inclínese hacia su mejor forma de conectarse con Dios; pero después comience a experimentar con cada uno de los otros.

FINALMENTE, AYUDE A OTROS A IDENTIFICAR SUS SENDEROS

LOS LÍDERES PUEDEN REPRESENTAR un papel vital en ayudar a la gente de sus equipos e iglesias a identificar sus senderos. Cuando quienes están liderados por usted comienzan a entender que hay al menos un sendero que los capacita para relacionarse más íntimamente con Cristo, se lo agradecerán toda la vida.

Imagine lo distinto que sería si todos nuestros equipos de liderazgo y voluntarios fueran liderados por personas que tuvieran una unión vital con Jesucristo. Imagine el fruto que habría, la creatividad que fluiría, el poder que se desataría, si todos entráramos regularmente a la presencia y al poder de Dios, a través del sendero que él ha diseñado para cada uno de nosotros. ¡La Iglesia se convertiría verdaderamente en una fuerza que las puertas del infierno no podrían detener!

Desarrollo de un espíritu resistente

Mantén el rumbo

«**S**I USTED PUDIERA HACER ÚNICAMENTE UNA PREGUNTA MUY URGENTE, y con solo agitar una varita mágica obtener una respuesta sólida, ¿cuál sería su pregunta?» Así fue como empecé hace poco una sesión de mentor con cinco pastores principales muy eficientes.

Me sorprendieron sus respuestas. Pensé que estos experimentados líderes de iglesia plantearían preguntas acerca del equipo de construcción, de mejorar la predicación y la enseñanza, de clarificar la misión y los valores, o de recaudar fondos.

Sin embargo, el asunto más urgente para todos estos pastores se relacionaba con aguantar. Uno preguntó: «¿Cómo encontrar la fortaleza para seguir adelante, dado el peso de las presiones que tengo en la iglesia?» Otro preguntó: «¿Se apoya mi vida ministerial en el camino largo y difícil? ¿Podré hacer lo que estoy haciendo por otros veinticinco años?» Uno bromeó acerca del momento de derrumbarse, exactamente antes de su colapso.

Todos estos líderes en la cima de sus carreras ministeriales, respaldados por años de trabajo triunfante en la iglesia, estaban luchando con el mismo asunto: ¿Sobreviviré a mi llamado? ¿Lograré cruzar la meta?

Supongo que no debí sorprenderme por la preocupación mutua de estos pastores. La sustentabilidad también fue una de mis preocupaciones más urgentes durante los primeros dieciocho o diecinueve años de Willow. Muchas veces estuve a punto de abandonar el trabajo de la iglesia, porque en lo más profundo de mi corazón sabía que no podría continuar viviendo de la forma complicada en que vivía. Lo peor era no saber cómo modificar mi ministerio, para hacer que funcionara... si es que podría funcionar.

Recuerdo haber pensado: *¿Por qué perpetuar esto? Quiero decir, si de todas formas me voy a estrellar algún día, ¿por qué no estrellarme ahora? Si espero, la estrellada solo será más espectacular. Y mientras más espectacular sea, más gente resultará perjudicada al final. Así que, ¿por qué prolongar esta locura?*

TAN BUENO COMO PODRÍA SER ¿O MUERTE INMINENTE?

CUANDO YO ERA UN NIÑO, mis amigos y yo quitábamos las ruedas metálicas de patines desechados y se las colocábamos a delgadas tablas de madera. Luego cargábamos al hombro estas patinetas caseras, caminábamos hasta la cima de la colina más alta del pueblo, inspirábamos profundamente y saltábamos en ellas.

Los primeros cien metros cuesta abajo no podían ser más divertidos para chicos de nuestra edad. Nuestros gritos y vítores de guerra resonaban en todo el vecindario. Pero después comenzábamos a ganar velocidad, y de repente venía un gran silencio. No podíamos seguir pasando por alto la aterradora verdad: las patinetas no tienen frenos. Lo que venía era inevitable, y todos lo sabíamos. Para evitar matarnos tendríamos que dar un salto volador de nuestras patinetas. La gran pregunta era dónde aterrizaríamos... ¿en un parche de grama o en un cuadrado de asfalto?

¿Puede usted sentir empatía con nuestro dilema juvenil?

Ansiábamos el ímpetu de la adrenalina al ir cada vez más rápido cuesta abajo, pero nos angustiaba saber que a mayor velo-

cidad, más dolorosa la estrellada. En todo el camino cuesta abajo nos enfrentábamos a dos realidades conflictivas: *¡Buena es la velocidad! ¡Lo malo es tener huesos rotos!*

Algunos tomamos mejores decisiones que otros.

Los líderes de la iglesia entienden acerca de realidades conflictivas. Un pastor se arremanga, y comienza a levantar una iglesia. Los creyentes empiezan a llegar a Cristo, y pronto están creciendo. Se unen a las células, descubren sus dones espirituales y comienzan a servir a los pobres. Todas las estadísticas suben, y eso es bueno, emocionante e inspirador. Pero también los presupuestos y los edificios comienzan a subir, el ritmo también sube; las presiones, las responsabilidades y los niveles de tensión suben, suben, suben.

Usted empieza a temer que su vida se está descontrolando. Si la velocidad sigue acelerando, tendrá que saltar. Y su aterrizaje probablemente no será agradable. Se le clarifica la fórmula para estrellarse y quemarse. Mientras más rápido se va, más espectacular será la estrellada. Y una estrellada más espectacular significa más gente perjudicada.

Si la velocidad en su vida se ha acelerado al punto de que la emoción de servir a Cristo se ha reemplazado por una sensación de muerte inminente, entonces, bienvenido al grupo. Casi todo líder de iglesia que he conocido, y que de veras tomaba a Dios en serio, que estaba muy consciente de las realidades del cielo y del infierno, que tenía un amor auténtico por la Novia de Cristo, y que creía de veras que la iglesia local es la esperanza del mundo, se ha preguntado cuánto tiempo podría resistir antes de que inevitablemente suceda «algo espantoso».

Algunos líderes de iglesia llegan a preocuparse tanto por un sentimiento de pavor acerca de su futuro, que finalmente hacen la pregunta fundamental: ¿Es posible sobrevivir a los rigores de levantar una iglesia que prevalezca?

¡Mi respuesta a cualquier líder de iglesia que haga preguntas acerca de la sustentabilidad ministerial es un sí rotundo! Si usted

se desenvuelve correctamente, logra resistir. Es más, puede incluso florecer. Aun usted. Hasta en su situación.

LA ESCUELA DE POSGRADO EN RESISTENCIA

HACE DIEZ AÑOS, O AUN CINCO, YO NO podría haber respondido con tal confianza preguntas acerca de resistir. Pero hoy puedo gritarlo desde las cimas de las montañas. Estoy convencido por completo que Dios es perfectamente capaz de ayudarnos a terminar lo que nos ha llamado a hacer. También creo con firmeza que él nos llevará más allá de la resistencia para alcanza el gozo, más allá de sobrevivir para prevalecer, si estamos dispuestos a aprender un poquito.

Así que, permítame inscribirlo en la escuela de postgrado en resistencia.

PRIMER CURSO: ASEGÚRESE DE SU LLAMADO Y MANTÉNGASE ENFOCADO

ASEGURARSE DE SU LLAMADO es una clase 101, pero si usted ha de llegar hasta el final, deberá dominar el material en esta clase. El objetivo de esta es ayudarle a descubrir exactamente lo que Dios le ha pedido hacer en este mundo. Este programa de estudios se basa en 2 Timoteo 4:5b, donde el apóstol Pablo dice: «Cumple tu ministerio».

Cumpla *su* ministerio... nada más y nada menos.

¿Qué quiere decir Pablo con «cumple tu ministerio»? Quiere decir que usted debe cumplir el ministerio exacto que Dios *le dio*. No el ministerio que soñó durante un ataque de grandiosidad personal. No el que lo hace sentir responsable por la salvación de todo el mundo. No el que lo saca a la fuerza del patrón básico de programación que Dios le dio. No el que lo empuja tan lejos, más allá de su medida de fe, que el temor y la ansiedad dominen su vida diaria.

Cumpla *su* ministerio. El que fluye de un espíritu de humildad y sumisión sinceras; el que corresponde al papel exacto que Dios le asignó en el drama redentor mundial; el que corresponde con sus verdaderos dones, pasiones y talentos espirituales; el que tiene la proporción de la medida de fe que Dios le ha dado.

Cumpla *su* ministerio.

Los líderes cristianos con quienes he hablado, que han llevado fielmente el manto ministerial por veinte, treinta, y algunas veces cuarenta años, atribuyen con frecuencia su longevidad, no a lo que hayan hecho en particular sino a lo mucho que *no hicieron*. Cuando los felicito por haber logrado mucho, me recuerdan rápidamente todo lo que *no lograron*. «Bueno —dicen—, si supieras todas las oportunidades ministeriales que rechacé, ¡probablemente no estarías felicitándome!».

Sin embargo, esos líderes son algunos de los más sabios que conozco. Entienden que la clave de la supervivencia en el liderazgo es mantenerse enfocados. Saben que el más valioso bien que tienen los líderes es un poderoso músculo para decir: «No». Saben además que a este músculo se le debe flexionar cada vez que una oportunidad, no importa cuán noble sea, amenace con distraerlos de la tarea que Dios les asignó. Han aprendido a decir: «No, ese no es mi llamado. Esa no es mi tarea. Estoy seguro que el cielo ha instruido a alguien para hacer eso, pero ese no soy yo».

Durante una etapa de mucha prueba en que yo luchaba con mi exceso de obligaciones, puse en mi puerta una famosa afirmación: «¿Qué parte no entiende usted de la palabra NO?» Por todo un año, cada vez que alguien entraba y anunciaba: «Bill, debes hacer esto, debes hacer aquello», simplemente señalaba la puerta y decía: «¿Ves ese letrero? Léelo. Mi llamado fundamental es a pastorear una iglesia local. Si me preguntas si estoy comprometido en levantar una comunidad que funcione bíblica-

mente en South Barrington, Illinois, la respuesta es sí. Para cualquier otra pregunta, la respuesta es no».

En años recientes he sentido el llamado de ayudar a otras iglesias. Por tanto, mi llamado suplementario es servir en la Asociación de Willow Creek. Pero, más allá de eso, mi respuesta estándar a la mayoría de las invitaciones es: «No». No participo en cenas de ejecutivos. No hablo en empresas. No me comprometo con retiros para caballeros, ni fines de semana de enriquecimiento matrimonial, ni cruceros cristianos, ni viajes a la Tierra Santa.

Respetuosa e inmediatamente rechazo todas las oportunidades que me llegan. Del modo más diplomático que puedo, explico a quienes me hacen las peticiones que lo que me piden no concuerda con mi llamado principal. Si fuera a invertir energía en lo que me piden, tendría que restar energía de lo que Dios me ha pedido; y no estoy dispuesto a hacer eso.

Los líderes debemos creer profundamente la promesa de Dios, de que si permanecemos enfocados y cumplimos su llamado, él nos capacitará para resistir. Esa es la clase de Dios que tenemos. En 2 Crónicas 16:9 dice: «El Señor recorre con su mirada toda la tierra, y está listo para ayudar a quienes le son fieles». Este versículo significa para mí, que si los líderes obedecen por completo el llamado que Dios ha puesto en sus vidas, él los apoyará firmemente para que lo cumplan.

En mis momentos más oscuros, cuando tuve la tentación de lanzarme al agua, siempre caía de espaldas sobre mi firme creencia de que la tarea que Dios me había dado era llevadera... *si la seguía correctamente*. Siempre he tenido el convencimiento total de que Dios sabe lo que hace, y que no juega con mi vida. En consecuencia, cuando mi vida parece insostenible, vuelvo mi atención hacia lo que yo podría estar haciendo mal. Por supuesto, siempre hay lugar para mejorar.

Otra razón para no haber dejado el ministerio, aun en las más difíciles pruebas, fue que nunca quise traicionar a aquel que me dio

vida, salvación y promesa de eternidad. Las palabras de Pablo me han perseguido por casi treinta años. «Cumple tu ministerio. No te salgas. No abandones. Averigua lo que debes hacer para continuar tu vida ministerial, porque renunciar no es una opción».

A través de los años, cientos de líderes cristianos me han hecho preguntas acerca del llamado: ¿Estoy en el lugar adecuado? ¿Piensa usted que estoy haciendo lo correcto? ¿Me diseñó Dios para esto? ¿Piensa que Dios me está llamando a un nuevo desafío? Mi respuesta estándar es: «¿Por qué me pregunta a *mi*? Eso corresponde al Espíritu Santo. Usted debe hacer lo mismo que yo hago para tener claridad acerca del llamado: Abra su corazón delante del Espíritu Santo y diga: “Dios dirige mi vida. Tú eres el alfarero, yo soy el barro. Muéstrame el camino. Habla y te escucharé”».

Todo líder debe aprender esta clase de dependencia del Espíritu Santo. Si usted lo hace, Dios le asegurará su llamado. Y estar seguro de su llamado le brindará el poder de permanencia que usted necesita.

SEGUNDO CURSO: RESISTIR POR EL DESARROLLO DEL VALOR PARA CAMBIAR

ESTE ES UN CURSO de nivel 201 en la escuela de postgrado en resistencia. Le ampliará la mente y le hará crecer en maneras que normalmente usted no escogería. También deberá enfrentarse a partes de usted mismo, que normalmente no enfrentaría. El programa de estudios de esta clase se basa en las palabras de Pablo en 1 Timoteo 4:16: «Ten cuidado de tu conducta y de tu enseñanza». He aquí mi paráfrasis de este versículo: «Examínate y examina tu vida. Luego cambia lo que puedas cambiar, que aligere tu carga y te ayude a prevalecer en tu llamado».

Parece tener sentido, ¿verdad?

Si habla con líderes que han desistido, un número sorprendente admitirá con humildad: «Debí tomar más tiempo libre.

Debí compartir la carga de la predicación. Debí desarrollar equipos para que me ayudaran. Debí pedir un aumento de sueldo. Debí conseguir más entrenamiento. Debí modificar mi horario diario. Debí buscar un mentor. Debí tener un grupo ante el cual rendir cuentas. Debí recibir un poco de consejería cristiana. Debí jugar golf».

Historias de los que no cambiaron

Nunca olvidaré el desayuno que compartí una vez con un famoso pastor, quien fue a parar en una cuneta moral con crisis nerviosa. Mi única función fue ser un hermano para él, y hacerle saber que Dios aun se preocupaba por él.

—¿Cómo estás manteniendo a tu familia? —le pregunté esa mañana, cuando estábamos sentados uno frente al otro en el restaurante.

—Bueno —contestó, tenía encogidos los hombros, y la voz llena de tristeza—, te cuento que la familia se fue.

—¡Vaya! Lo siento mucho. No lo sabía —dije suavemente—. Entonces, ¿cómo te estás manteniendo estos días?

Mi amigo intentó formular las palabras, pero estas permanecían atrapadas en su garganta.

—Estoy vendiendo zapatos —pudo articular finalmente, después de lo cual escondió el rostro entre las manos y comenzó a sollozar.

No pretendo ofender a nadie en ventas al detalle, pero este líder del reino no había sido llamado para vender zapatos. Por muchos años amó el desafío, la emoción y la plenitud del liderazgo de la iglesia. Sin embargo, esa mañana en la mesa del desayuno, él sabía que nunca asumiría deberes pastorales otra vez. Después de haber recobrado el control de sus emociones, relató toda una lista de modificaciones que debió haber incorporado a su vida, las cuales quizás lo habrían llevado a un resultado total-

mente distinto. Lo que profundizó más su dolor esa mañana fue reconocer que hace unos años pensó hacer algunos de esos cambios, pero no los hizo.

Cuando pregunto a líderes que se han descalificado a sí mismos del ministerio, por qué no introdujeron cambios que habrían hecho sus vidas más llevaderas, la respuesta más frecuente es: «No tuve osadía. No pude reunir el valor. No me atreví a molestar a alguien. Sabía que esto me bajaría en la clasificación de Nielsen. Temía que la gente pensara que yo no estaba comprometido, o que no estaba dispuesto a sufrir o sacrificarme. No quería que pensarán que yo no era un jugador de equipo».

Cuando pregunto a estas mismas personas qué cambiarían si tuvieran otra oportunidad, cada vez escucho la misma respuesta: «Examinaría mi vida y cambiaría lo que necesitara cambio, para aumentar las probabilidades de sustentabilidad. Luego dejaría que todas las piezas cayeran en su lugar. Esto tal vez no habría agradado a algunas personas, y quizás me habrían criticado. Pero al menos, hoy seguiría aún en el ministerio».

Estas personas, una por una, desean haber hecho las cosas de modo diferente.

No sé qué percepción tenga usted de mí. A la distancia tal vez le parezca insensible a la crítica. Pero no lo soy. En realidad soy muy sensible a la desaprobación de la gente. Casi destrozó mi vida, mi matrimonio, mi ministerio y mi salud, en lugar de arriesgarme al desagrado de la gente hacia mí. Llegaré aun a decirle cuál es mi mayor punto de sensibilidad: hacer cualquier cosa que lleve a la gente a cuestionar mi disposición de pagar el precio de ser un comprometido seguidor de Cristo.

La sensibilidad con respecto a mi nivel de compromiso percibido me ha hecho insoportablemente dolorosa toda decisión de sustentabilidad.

Cambio en mi ritmo de vida

A principios de la década de los ochenta ninguno de los pastores principales que yo conocía tomaba descansos de verano para estudiar. Ni siquiera se mencionaba eso en los círculos en que me desenvolvía. Sin embargo, yo sabía que necesitaba un descanso. Recuerdo haber acudido a los ancianos, para explicarles que los primeros siete años de Willow habían hecho enormes estragos en mí. De ser inicialmente un puñado de muchachos de secundaria, ahora éramos varios miles de personas. Esto lo logramos con un presupuesto reducido, en instalaciones alquiladas, y con la mayor parte del personal voluntario. El cúmulo de sufrimientos relacionados con eso me había dejado emocionalmente vacío, y físicamente agotado. La única forma que logré de encontrar sanidad era hallar un escondite a varias horas de la iglesia, donde pudiera llevar a mi familia durante unas cuantas semanas para reagruparnos.

Esperé apoyo instantáneo para mi petición de un tiempo libre, pero no lo recibí. Nunca olvidaré la mirada de vacilación en los ojos de los ancianos. Aunque su preocupación por mí y por mi familia era verdadera, también sabían cuán crucial era mi liderazgo en esa época. Estábamos en un programa de construcción de varios millones de dólares, el dinero escaseaba, y la congregación ya se sentía demasiado retada. Mi ausencia solo empeoraría todo. Sin embargo, los ancianos sabían que ya no me quedaban fuerzas; por tanto, tuvieron la sabiduría (y gracia) de otorgarme un receso de tres semanas.

Después de informar a la congregación mis planes de un receso, recibí una carta muy severa de un hombre de la iglesia: «¿Quién crees que eres? Te paras delante de la congregación y nos desafías a sacrificar, servir y dar... para luego irte a la playa más cercana. ¿Eres la excepción a la regla de compromiso? He estado con mi empresa por quince años, y ¿sabes cuántos días de vacaciones tengo al año?

Diez. ¡Eso es todo! Eres un pastor novato, y ¿vas a tomarte unas vacaciones veraniegas de tres semanas? ¡Déjate de bromas!» La carta continuaba con este mismo estilo.

Quedé atónito. Me recosté en mi chirriante silla de oficina, de tercera mano, y sentí náuseas.

Comencé a darle vueltas a la idea de cancelar mi muy necesitado descanso. El macho orgullo carnal brotó en mí, hasta el punto que pensé acerca de trabajar intencionalmente hasta caer muerto. *¡Ya verás! Pensé. ¿Quieres ver compromiso? Predicaré hasta caer en la tumba o en el manicomio... lo que llegue primero. ¡Eso te probará, de una vez por todas, quién está realmente comprometido aquí!*

Sin embargo, horas después, prevalecieron inclinaciones más sanas. Rompí la carta y me fui a casa a ayudar a la familia a empacar para mi receso de estudio.

Sin ser melodramático, es posible que esas vacaciones de tres semanas salvaran mi familia y mi ministerio. Alisó el camino para un receso de estudio anual con mi esposa y mis hijos, que nos ha sustentado por más de veinte años. Puedo decir, sinceramente, que no habría podido durar en el ministerio pastoral sin esos recesos de verano. Ni mi familia. Sin embargo, una de las cosas más difíciles que haya hecho alguna vez, fue armarme de valor para tomar ese primer receso.

A propósito, pocas semanas después de regresar de ese receso inaugural de estudio, el tipo que me escribió esa carta (todavía lo veo como el «energúmeno de Willow») entró al cuarto de descanso para hablar conmigo. Dijo: «¿Recuerdas esa carta ruin que te escribí? Yo estaba de un terrible humor ese día. Necesitaba dejar escapar algo de presión. Espero que no la hayas tomado en serio. Además, espero que hayas tenido unas vacaciones maravillosas».

Ese día, al regresar de la iglesia a mi casa, pensé: *Casi destrozo mi vida por una simple carta de un tipo que ni siquiera quería decir lo que escribió. ¡Qué susto!*

Años después cené con un antiguo pastor y escritor conocido internacionalmente, cuyas equivocaciones morales lo habían descalificado del ministerio. Su historia era muy similar a la mía, excepto que quien le dijo que no tomara el receso era diácono en su iglesia. Cuando le negaron el tiempo libre que pidió, este líder se zambulló en un veloz ritmo de competitividad para demostrar lo comprometido que estaba. Este concepto, que hace añicos el alma, fue el mismo con el que estuve coqueteando. Finalmente este pastor predicó hasta llegar a la clase de agotamiento que hace casi inevitable el colapso moral.

Qué tragedia para todo el reino.

No obstante, esa historia no tenía que terminar así. Sí, se necesita mucho valor para tomar decisiones trascendentales que aumenten la sustentabilidad ministerial. Pero, podemos, y debemos, tomar esas decisiones.

Cambio en la forma de ministrar

Llegué a otro límite de mis fuerzas a principios de la década de los noventa. La carga de predicación en Willow comenzaba a desgastarme. Estaba enseñando en dos cultos de mitad de semana y en cuatro de fin de semana, sin mencionar fiestas especiales, reuniones de personal, retiros de liderazgo y conferencias de líderes de iglesias. Casi todo momento del día en que yo estaba despierto, lo usaba en estudiar mensajes, escribir mensajes, orar por los mensajes, dar mensajes y recuperarme después de darlos. Comencé a pensar que era una máquina de mensajes. Bromeaba con mis hijos: «Necesito algunas ilustraciones. Hagan algo digno de un mensaje. Hagan que los boten del colegio, lo que sea. ¡Simplemente necesito material!»

Pero, al fin comprendí, que el molino de mensajes que estaba haciendo estragos en mí ya no era un asunto de broma. Me estaba dejando emocional y espiritualmente vacío. Comencé a

temer ante el solo pensamiento de otra asignación de enseñanza. Fantaseaba con regresar al mundo mercantil, y hasta me entretuve con algunas ofertas de comerciantes amigos, antes de darme cuenta de lo que estaba impulsando todo esto: Demasiada enseñanza.

Dios no había cambiado mi llamado. Aún tenía una enorme pasión por la iglesia local. Aún estaba convencido de que esa era la esperanza del mundo. Solo que no soportaba el pensamiento de que cada día, por el resto de mi vida, iba a estar a tres días (¡a lo máximo!) de tener que dar un mensaje completamente nuevo.

Por consiguiente, un día decidí pasarme al lado de la solución del problema, y oré a Dios por creatividad. En cuestión de horas había bosquejado una propuesta alrededor del concepto de enseñanza de equipo. La idea era que yo levantaría un equipo de hombres y mujeres con el don espiritual de la enseñanza. Luego los entrenaría hasta el punto de que la gente en Willow no le importara quién estaba enseñando en cualquier culto. Yo lideraría el equipo, daría las asignaciones de enseñanza, y hasta dictaría una porción de ella. Sin embargo, compartir la carga era el único camino que yo veía de poder permanecer en el ministerio.

Comenté mi idea entre algunos de mis amigos asesores de pastores y de iglesias. Para mi total asombro, casi todos la descartaron. Algunos advirtieron: «No funcionará. Las iglesias necesitan un comunicador, especialmente las grandes». Otros dijeron: «Solo el pastor principal debería tener el púlpito. Compartirlo traerá desastre». Recibí respuesta negativa de toda autoridad reconocida de la iglesia con quien hablé. Cuando nuestros ancianos discutieron el asunto, se sintieron muy desilusionados de escuchar las opiniones de los expertos. No obstante, también reflexionaron ante la realidad de que yo me estaba hundiendo rápidamente, y que no teníamos otras op-

ciones sobre la mesa. Así que suplicamos la ayuda de Dios y proseguimos.

Mientras formábamos un equipo de enseñanza, y comenzamos a compartir la carga, la respuesta era previsible: «Por quince años, yo solo he escuchado a Bill. No quiero escuchar a nadie más. ¿Quién es este tipo nuevo? ¿Por qué está allá arriba, mientras Bill está sentado en la primera fila?» Se hicieron las inevitables comparaciones, y hasta bajó la asistencia cuando ciertos maestros hacían series de varias semanas; pero persistimos, continuando con el entrenamiento de nuevos maestros y orando porque Dios madurara a nuestra congregación.

Una década más tarde, no nos arrepentimos de la enseñanza en equipo. Nuestra gente no solo la aceptó sino que también la adoptó. Dudo que alguien en Willow desee alguna vez volver a los días de un solo comunicador.

El punto es que la sustentabilidad requiere pensamiento intencional y prosolución, así como valor para adoptar el nuevo enfoque, aun cuando haya resistencia. A menudo el precio parece alto, pero al final vale la pena.

Cómo hacer cambios personales difíciles

Uno de los cambios más duros que hice fue muy personal. Este cambio fue más acerca de mí mismo que de la iglesia. Fue un ajuste del mundo interior. Algunos de mis amigos me habían animado a ver un consejero cristiano profesional, pero me resistí. Seguramente, mi orgullo me hacía vacilar un poco, pero más allá, lo que me preocupaba era la reputación de mi familia y de la iglesia. Me preocupaba que la gente no entendiera mis motivos para buscar ayuda.

Finalmente decidí ir, y en realidad a las pocas semanas de mi primera cita, mi oficina comenzó a recibir llamadas desde el otro lado del país, y del mundo entero.

—¿Es verdad que a Bill Hybels le ha dado surmenage?

—Bueno —respondía mi asistente—, él está viendo a un consejero cristiano por algunos asuntos de desarrollo personal.

—Cielos —comentaban—, ¡supimos que estaba al borde del colapso!

—Escuchamos que su matrimonio se estaba derrumbando —decían también.

Oír esos rumores hacía más difícil el desafío de sentarme en la sala de espera de la oficina del terapeuta cristiano. Pero había mucho en juego. Yo sabía que no había forma de que pudiera seguir liderando, enseñando, alimentando y haciendo crecer nuestra iglesia, con tantas piezas rotas traqueteando dentro de mí. Si quería permanecer en el ministerio, debía sacar tiempo para reensamblar mi mundo interior. Por difícil que fuera esta etapa, sin las revelaciones que recibí y la sanidad que experimenté por medio de la consejería, no habrían sido capaces de moverme hacia el ministerio gozoso que experimenté el resto de la década de los noventa, e inicios del nuevo milenio.

El punto que estoy resaltando nuevamente es que todo cambio significativo que he hecho para asegurar una vida verdadera en el ministerio, ha sido embarazoso, difícil y doloroso. El riesgo de recibir la desaprobación de la gente y de dañar a la iglesia era muy real, y muy aterrador. Más de una vez sentí que estaba arriesgando todo por el bien de mi salud.

Permítame mencionar un ejemplo más de un dilema que conlleva riesgo y recompensa. Después de meses de citas, mi consejero sugirió que reflexionara en todas las formas de recreación en las cuales yo estaba involucrado, y determinara cual era la más restauradora, y por qué.

—Eso no requiere reflexión —dije—. Es fácil. No hago nada en qué recrearme.

—Bill, mejor es que comiences —dijo mi consejero después de sobreponerse al choque—. De inmediato.

Fue entonces cuando comencé a pensar otra vez en navegar. De muchacho, yo había corrido pequeños veleros con mi padre. Durante mi adolescencia había pasado mis veranos en un pequeño puerto del Lago Michigan, donde aprendí a navegar en la *Ann Gail*, una yola de quince metros que mi padre había comprado en Irlanda, en la que cruzó el océano. Navegar era, por mucho, la recreación más satisfactoria en que yo había participado. Pero, la abandoné abruptamente cuando mi padre murió de un ataque al corazón, y la *Ann Gail* fue vendida.

Después de varias semanas de oírme hablar de mi amor por la navegación, y de mi reticencia a retomarla, mi consejero me extrajo suavemente la verdad de por qué me preocupaba tanto volver a navegar. Lo que salió de mi boca hasta a mí me sorprendió.

—Si comprara un barco de vela —manifesté—, alguna revista le sacaría fotos para que pareciera el doble de grande. Entonces lo llamarían yate, y harían un gran escándalo; tanto Willow como líderes de iglesias por doquier tendrían motivos para hablar. De modo que... ¡olvídalo! Mis días de navegación terminaron.

—Me parece que estás tomando una decisión basada en el temor —dijo mi consejero, meneando la cabeza—. Es verdad, algunas personas podrían estar en desacuerdo con que un pastor tuviera un barco. Es más, hasta existe la posibilidad de que haya reportes distorsionados en los medios de comunicación. Sin embargo, si de veras te preocupan tanto las percepciones de otras personas, piensa en cómo será cuando estés en un hospital psiquiátrico a los cuarenta años.

—Bill —agregó—, si tienes la intención de permanecer saludable por mucho tiempo, debes programar recreación vivificadora de manera regular. Dios te hizo de esa forma. ¡Sugiero que te pases del lado del temor en esta ecuación hacia el lado de la fe y comiences a buscar botes!

Muchos meses más tarde, Lynne y yo compramos un bote de carreras de treinta y cinco pies, usado y deteriorado, que trajo

más gozo a mi vida de lo que habría podido imaginar. Con el paso de los años, cada vez que invito a navegar a personas de Willow, manejamos hasta el bote, lo señalo con el dedo, y digo: «Vean ese trozo de fibra de vidrio. ¡Eso salvó mi ministerio!» Y, en cierta forma, lo hizo.

A menudo, cuando estoy solo en ese bote, siento en mí la sonrisa de Dios. Puedo sentir que me dice: «Bill, eres para mí más que una máquina ministerial. Eres mi hijo. Te creé con amor por el viento, el agua y el movimiento de las olas. Cuando estás en el barco, sonriendo y amando tu vida, yo también sonrío... a través del cielo».

Mirando hacia atrás me estremezco al pensar dónde estaría hoy si yo mismo no me hubiera dado permiso de retomar la navegación.

Mientras entro a mi sexta década de vida, con casi treinta años de ministerio detrás de mí, mi vida parece más llevadera que en ningún otro tiempo... ¡y cómo! Desde donde estoy, mi futuro parece brillante. Mis relaciones matrimoniales y familiares me dan gran gozo. Mi energía para el ministerio y para la vida está creciendo. Mi amor por Dios, por la adoración y por los perdidos se intensifica año por año.

Esta es una vida que puedo mantener y amar. Es también la clase de vida que añoro que cada líder cristiano experimente. En Juan 10:10, Jesús se refiere a este tipo de vida como «vida en abundancia». Cuánto anhelo el día en que pastores y líderes de iglesia no solo prediquen este pasaje a otros, sino que tomen las difíciles decisiones administrativas de sus vidas que hagan posible que este pasaje sea descriptivo de su propia experiencia diaria.

¿Cómo responder ante lo que no se puede cambiar?

Cada vez que animo a los líderes a cambiar todo lo que pueden para hacer la vida más llevadera, sé también que hay algunas

cosas que no pueden cambiar. Entonces ¿qué? Conozco pastores cuyo llamado los ha llevado a levantar iglesias en áreas golpeadas por la pobreza, o asoladas por problemas raciales, o destruidas por la guerra. Quizás se necesiten varias generaciones para cambiar las circunstancias que los rodean. Entonces, ¿qué? Conozco otros líderes de iglesia cuyas denominaciones se resisten a cualquier cambio, y dan a su clero órdenes de marcha que son rígidas y obsoletas. ¿Qué, entonces?

El apóstol Pablo tenía una condición inquietante en su vida a la que se refería como un «aguijón». Oraba a Dios que lo removiera pero aparentemente nunca se lo quitó. Mientras más llego a conocer otros líderes cristianos, más me convenzo de que casi todos nosotros tenemos al menos una circunstancia inquietante que parece que no podemos cambiar: un aguijón que nos obliga a buscar diariamente a Dios, y decir: «¡Caramba, Dios! Esto me afecta hoy de nuevo. En realidad no entiendo por qué no me quitas esto. Sin embargo, hay una razón de que tú seas Dios y yo sea yo. Así que, confiaré en ti durante otro día».

¿Cómo maneja usted un aguijón? Le habla a Dios de él. Expresa su frustración. Grita y llora, si debe hacerlo. Pero finalmente clama las palabras de Dios para Pablo: «Te basta con mi gracia» (2 Corintios 12:9).

Otra forma de tratar con un aguijón es negarse a ver el resto de su vida en forma global. En vez de eso la divide en partes pequeñas, y ora: «Señor, lo único que necesito es confiar en tu poder sustentador por un período de veinticuatro horas más. Ayúdame a resistir este aguijón hasta que el sol se ponga... y ya veremos mañana lo que depara el futuro.

Este enfoque funciona, amigos. Lo he practicado por años. Construye fe y carácter. Contribuye a una confianza radical en Dios (lo cual es bueno). Y aumenta nuestra confianza en que tenemos la capacidad de soportar a largo plazo.

TERCER CURSO: RESISTIR AL HALLAR PERSONAS CONFIABLES

LA SIGUIENTE CLASE ES un curso del nivel 301 en la escuela de postgrado en resistencia, y para ser sincero, esta es la parte del programa de estudios que la mayoría de líderes cristianos nunca llegan a tomar.

Esta clase está basada en Gálatas 6:2: «Ayúdense unos a otros a llevar sus cargas, y así cumplirán la ley de Cristo». Cuando conozco líderes que han guiado con pasión por mucho tiempo, por lo general me hablan (con todo lujo de detalles) de la época en que hicieron la transición de ser individuos autosuficientes e independientes, para convertirse en personas inclinadas hacia la comunidad con detenimiento. Generalmente describen un límite en que su frustración alcanzó una altura sin precedentes, y su desesperación el récord más bajo. Sin embargo, justo cuando estaban a punto de hundirse, decidieron pronunciar una simple palabra de cinco letras: Ayuda. Le dijeron a alguien fiable: «Ayúdame, por favor. Esto destroza el corazón a cualquiera. No puedo manejarlo solo. Alguien tiene que ayudarme a llevar esta carga».

Aun Jesús, el líder con más capacidad de recuperación que haya existido, dijo a un pequeño grupo de amigos: «Mi alma está en profunda pena a punto de morir. ¿Se quedarían algunos de ustedes conmigo, por favor? ¿Estarían conmigo? ¿Me ayudarían?» (Mateo 26:38, mi paráfrasis).

Jesús estaba admitiendo libremente su necesidad de personas seguras. Todos los líderes tendremos que hacer lo mismo tarde o temprano. La sustentabilidad lo demanda.

Soy el primero en admitir que el trabajo de la iglesia, más que cualquier otra profesión, confunde los mundos relacionales. Se supone que como cristianos debemos amarnos unos a otros, ser hermanos y hermanas unos de otros, orar unos por otros, y apoyarnos y cuidarnos mutuamente. No obstante, tome un líder de iglesia y hágale estas preguntas: ¿Tiene de veras una persona confiable, a quien acudir en tiempos de prueba?

¿Alguien a quien pueda admitir sus pensamientos acerca de dejar el ministerio? ¿Hay alguien a quien pudiera confesar los pecados escapistas que se están volviendo otra vez muy tentadores para usted? ¿Hay alguien en quien confíe lo suficiente como para decirle *cualquier cosa*?»

Haga esas preguntas a cien líderes cristianos, y un enorme y preocupante porcentaje mirará fijamente los zapatos y dirá: «No». Podrán decir que tienen compañeros de oración, o que periódicamente participan en un grupo pequeño, pero muy pocos líderes de iglesia ni siquiera se pueden imaginar relacionándose con algunos amigos de forma profundamente íntima.

Esto me causa gran preocupación. No quiero ser profeta del desastre, pero temo que un flujo constante de líderes de iglesia desaparecerá trágicamente de las listas del liderazgo del reino, a menos que se comprometan a encontrar personas fiables, y a apoyarse en esas relaciones. Nuestros corazones no fueron creados para tratar solos con los sufrimientos y las angustias del ministerio. Debemos vincularnos con algunas personas que nos puedan ayudar a llevar las cargas pesadas de nuestras vidas.

Hace poco supe de otro líder cristiano que tuvo un papel preponderante, a quien, sin embargo, dejaron fuera de modo permanente debido a un fracaso moral. Estuve con él poco antes de que su problema se hiciera público. Yo no sabía lo que él enfrentaba, pero sentí que había problemas en su vida. Le hice algunas preguntas un poco perspicaces, para ver si se haría accesible a mí, pero pude ver que él no estaba listo para eso. Cuidadosamente inquirí acerca de su disposición de ver un consejero cristiano. Él no podía creer que yo sugiriera algo tan dramático.

«Estoy bien, no me pasa nada», dijo, cerrando la puerta a más conversación.

Cuando recibí la noticia de su caída, meneé la cabeza y solté una palabrota que tuve que confesar más adelante. ¿Cuántos lí-

deres más se perderán antes de reconocer nuestra necesidad de apoyarnos en relaciones fiables?

Con el transcurso del tiempo he aprendido que solo no tengo tanta firmeza como para encarar los rigores del trabajo de la iglesia. Además del apoyo de mi esposa y mis hijos, necesito el de amigos íntimos. Necesito un pequeño círculo de hermanos y hermanas confiables con quienes pueda discutir tentaciones, no sea que caiga en ellas. Necesito algunas personas seguras con quienes pueda procesar sensaciones de frustración, para que no me intoxique emocionalmente. Necesito algunas personas en mi vida que me reflejen gracia de nuevo cuando meta la pata y me sienta inservible.

Es algo poderoso recibir gracia de otros seres humanos. Hace muchos años aprendí a aceptar la gracia de Dios, y sin ella no podría haber sobrevivido mi ministerio... ni mi vida. También es una experiencia inolvidable ver la aceptación en los ojos de personas dadoras de gracia, a quienes he confesado un pecado feo. Todo líder lo necesita.

Así que, permítame lanzar el desafío una vez más: Líderes, por favor busquen gente confiable. Esto les podría llevar años —es lo que me llevó a mí— pero no se desanimen en la búsqueda. Permanezcan orando, vigilando y confiando en Dios para la provisión. Esto puede ser determinante entre resistir o no.

LA CLASE FINAL: RESISTIR CON UNA PERSPECTIVA ETERNA

GARANTIZO QUE NO SERÁ FÁCIL ESTA CLASE de la escuela de postgrado en resistencia. Se llama «Aprenda a vivir con una perspectiva eterna», y tiene que ver con la naturaleza del tiempo.

Permítame ilustrarlo: Cada verano mi tripulación y yo debemos transportar mi velero por agua a varios puertos alrededor de los Grandes Lagos, para participar en regatas. Si usted no es de la región central de los Estados Unidos, tal vez no comprenda cuán

grande es el Lago Michigan. Tiene más de cuatrocientos cincuenta kilómetros de norte a sur, y casi ciento sesenta de ancho.

Un recorrido de ciento sesenta kilómetros, a seis o siete nudos en un velero, se traduce en un crucero de doce horas. En ocasiones perdía, al sacar la paja más pequeña, y debía tomar la responsabilidad del viaje. Más de una vez he llegado a un cuarto del camino a través del Lago Michigan, solo para atravesar una zona de relámpagos, truenos y fuertes vientos. Por lo general, me las arreglo solo, que es lo que prefiero, pero la apuesta inicial aumenta cuando el tiempo se daña. En más de una ocasión he encontrado condiciones que me hacían dudar que llegaría al otro lado.

Esos momentos son muy intensos. Sin embargo, tarde o temprano, hago uso de mi ingenio, y recuerdo otra perspectiva en el Lago Michigan. Es una perspectiva que conozco a fondo: la de un piloto. Obtuve mi licencia de piloto cuando era adolescente, y he atravesado cientos de veces el Lago Michigan en aviones privados.

Un vuelo sobre el Lago Michigan en un asiento de piloto ofrece una perspectiva totalmente distinta del lago. Las distancias se comprimen y las amenazas se minimizan. Ciento cincuenta kilómetros de visibilidad es común en un aeroplano; por tanto, con suficiente altura usted puede ver fácilmente todo el lago. Las olas que podrían estar golpeando con violencia el casco de un barco, lucen pequeñas y tranquilas desde el aire. En solo minutos, un avión rápido puede transportarlo de un lado al otro del Lago Michigan. Es más, los pilotos de jets privados llaman «saltar el charco» a atravesar el lago.

Así que, cuando dirijo un bote en una travesía por el Lago Michigan, y me encuentro con malas condiciones, intento usar la perspectiva de piloto en mi situación de navegación. En mi mente miro hacia abajo mi difícil situación desde la cabina de un jet privado que vuela a ocho mil metros de altura. Imagino el

más alto panorama, y pienso: *Desde aquí arriba ya es visible la otra línea de la costa. Desde aquí arriba hay una clara visión del puerto. Desde aquí arriba las olas parecen muy manejables.*

Créalo o no, con ese punto de vista en mente puedo seguir allí contra viento y marea. Puedo mantenerme avanzando. Puedo comenzar a creer que de veras lograré llegar, siempre y cuando persevere. Pero necesito esa otra perspectiva, que me da esperanza y determinación renovada. Usted sabe adónde voy con esto.

Líderes cristianos heroicos a lo largo de la historia redentora, siempre han visto a la dificultad de sus luchas de corto plazo en contraste con el telón de fondo de la eternidad. El apóstol Pablo dijo en 2 Corintios 4:17: «Pues los sufrimientos ligeros y efímeros que ahora padecemos producen una gloria eterna que vale muchísimo más que todo sufrimiento». Pablo sugiere en este pasaje que cuando las dificultades de la vida parecen abrumadoras, debemos pensar más como pilotos que como marineros. Necesitamos ver las olas *por encima* de las dificultades, en lugar de verlas *dentro* de ellas. Eso es lo que significa ver la vida desde una perspectiva eterna.

A propósito, ¿cuáles eran los «sufrimientos ligeros y efímeros» que Pablo tenía que ver desde la perspectiva de un piloto? En los versículos previos los enumera: «Nos vemos atribulados en todo, pero no abatidos; perseguidos, pero no abandonados; perplejos, pero no desesperados». También dice: «No nos desanimamos» (2 Corintios 4:8, 16).

¿Cómo podría Pablo resistir esas pruebas? ¿Estuvo hecho de mejor material que usted o yo? No necesariamente. El apóstol resistió porque había aprendido a ver los sufrimientos presentes desde un punto de vista más amplio, que le recordaba que el puerto no estaba muy lejos.

Igual que Pablo, nosotros podemos resistir si tenemos la perspectiva correcta.

Hace más de veinte años adopté como el versículo de mi vida esas palabras de la pluma del apóstol Pablo: «Manténganse firmes e incommovibles, progresando siempre en la obra del Señor, conscientes de que su trabajo en el Señor no es en vano» (1 Corintios 15:58). Parafraseado: No importa cuán difíciles sean las adversidades, no importa cuánto dure una tormenta en particular, no importa cuán oscura y tenebrosa se vuelva, no importa cuánto soplen los vientos y golpeen las olas... elija el sendero del valor. Manténgase firme. Sea incommovible. Resista.

Pablo estaba diciendo en esencia: «Decida por adelantado que nunca se ha de rendir. Decida por adelantado que usted ha de abundar en el trabajo del Señor, sin importar cuán alto sea el nivel de dolor. Decida por adelantado que usted continuará cumpliendo, confiando, sirviendo, proclamando el evangelio, discipulando, pastoreando, guiando y proyectando la visión». Eso es liderazgo audaz. ¿Cuál es el pago? Saber que «su trabajo en el Señor no es en vano».

¡Desde una perspectiva eterna, el puerto, los elogios de Dios y el cielo no están muy lejos!

Algún día estaremos cara a cara con el Hijo de Dios, quien nunca se rindió en su llamado redentor. Estaremos cara a cara con alguien que llegó hasta el final, que no desertó cuando sus enseñanzas recibieron críticas. Que no renunció cuando sus seguidores de confianza lo abandonaron. Que no se dio por vencido cuando se burlaron de él, lo golpearon y lo escupieron. Que no desistió cuando los clavos horadaron sus manos y sus pies. Que no se rindió cuando su sangre expiatoria salpicaba la tierra bajo la cruz.

Solo cuando el ministerio de Jesús se cumplió a cabalidad, cuando corrió por completo su carrera, dijo esas palabras finales; y las expresó con total pureza: «Terminé. Ahora mi trabajo está listo. Hice lo que mi Padre me pidió que hiciera. Resistí todo el camino, hasta el final y cumplí mi ministerio».

Creo que cuando conozcamos personalmente a Cristo, todos estaremos deseosos de decir: «Jesucristo, gracias por cumplir tu ministerio. Gracias por no abandonarlo en el camino a la cruz. Al haber resistido, compraste mi perdón, transformaste mi vida, protegiste mi familia, sustentaste mi iglesia, cambiaste mi mundo, y sellaste mi destino final».

Se espera además que todos los líderes podamos añadir: «Jesús, debido a tu ejemplo, y con tu ayuda, también yo terminé mi ministerio».

¡Cómo gozaremos en esos momentos! Qué contentos estaremos de no habernos rendido.

MANTÉN EL RUMBO

HACE ALGUNOS MESES, UNA cruel enfermedad tomó la vida de uno de mis amigos más íntimos. Este libro está dedicado a él. Mientras escribo estas palabras, estoy luchando por contener un río de lágrimas. Jon Rasmussen fue un hermano, un mentor, un compañero de navegación, un colega soldado, un siervo, un confidente y en realidad uno de los hombres más notables que yo haya conocido.

Dos días antes de la muerte de Jon me arrodillé al pie de su cama, y le dije una vez más que lo amaba con todo mi corazón, y que lo vería del otro lado. Con dificultad de movimiento alcanzó un presente que había arreglado para mí. Al abrir la caja envuelta con mucho cuidado, descubrí una hermosa brújula plateada de mariner. Antes de que yo pudiera protestar por su atención y generosidad, Jon susurró: «Bill, tu vida dio dirección a la mía. Desde el momento en que te conocí, Dios te usó para mostrarme cómo mi vida podía tener propósito y significado. No puedo agradecerte lo suficiente.

«Lee la parte de atrás», susurró. Con lágrimas en los ojos leí las tres palabras grabadas en la superficie plateada: «Mantén el

rumbo». Después de leer esas palabras subí a la cama y abracé a Jon por un rato, luego oré por él.

Dos días más tarde, Jon murió. Preparar su funeral fue una de las cosas más duras que he hecho. Pero atesoraré su regalo final como muy pocas otras posesiones terrenales que tengo.

Mantén el rumbo. Mantén el rumbo. Mantén el rumbo.

Si lo hago, si todos los líderes lo hacemos, ganaremos el día para la gloria de aquel cuyo nombre llevamos.

DISFRUTE DE OTRAS PUBLICACIONES DE EDITORIAL VIDA

Desde 1946, Editorial Vida es fiel amiga del pueblo hispano a través de la mejor literatura evangélica. Editorial Vida publica libros prácticos y de sólidas doctrinas que enriquecen el caudal de conocimiento de sus lectores.

Nuestras Biblias de Estudio poseen características que ayudan al lector a crecer en el conocimiento de las Sagradas Escrituras y a comprenderlas mejor. Vida Nueva es el más completo y actualizado plan de estudio de Escuela Dominical y el mejor recurso educativo en español. Además, nuestra serie de grabaciones de alabanzas y adoración, Vida Music renueva su espíritu y llena su alma de gratitud a Dios.

En las siguientes páginas se describen otras excelentes publicaciones producidas especialmente para usted. Adquiera productos de Editorial Vida en su librería cristiana más cercana.

**Vida**

DEDICADOS A LA EXCELENCIA