

Habilidades para las relaciones personales

Las siguientes siete lecciones tratan sobre la práctica del liderazgo, en el sentido de que introducen las habilidades que necesitan los líderes —habilidades para las relaciones personales, para la comunicación, para la consejería, y para la organización.

La premisa básica de estas lecciones es que, aun cuando un líder en la iglesia llena los requisitos para el papel que cumple, él todavía necesita desarrollar o refinar las habilidades necesarias, que le ayudarán a desempeñar su papel como a Dios le gustaría que lo hiciera. Alguien podría decir: “Si usted es lo que la palabra de Dios le dice que sea, no tendrá que preocuparse por desarrollar habilidades. Usted hará lo que es natural, y todo saldrá de la mejor manera. Después de todo, cuando un hombre es un pastor, éste simplemente ejerce el liderazgo en las ovejas, amándolas, yendo delante de ellas, ayudándolas, y buscándolas cuando se descarrían”. ¿Puede alguien “aprender cómo” se hace eso? ¿Por qué debería incluirse un estudio de habilidades?

LA NECESIDAD DE DESARROLLAR HABILIDAD PARA LAS RELACIONES PERSONALES

La naturaleza del liderazgo en la iglesia

En primer lugar, los líderes de la iglesia necesitan desarrollar habilidad para las relaciones personales, debido a la singular manera en que ellos ejercen liderazgo. Si los líderes de la iglesia pudieran ejercer liderazgo de la forma como lo hacen los jefes, los sargentos, o los entrenadores, o incluso como los padres lo hacen, ellos podrían

declarar que no tienen necesidad de aprender habilidades para el liderazgo.¹ Esto es lo que podrían decir: “Basta con decirles a los miembros lo que deben hacer, y ellos lo harán”. Eso puede ser cierto en el caso de jefes, sargentos, entrenadores y padres, pero no lo es en el de los líderes de la iglesia. Hay otros líderes que pueden hacer que sus seguidores obedezcan a una combinación de recompensas y castigos. Los líderes de la iglesia no tienen la misma clase de control.

Suponga que todos los miembros de la iglesia recibieran un salario de parte de la iglesia, y que los ancianos pudieran decidir el monto y continuidad de ese salario. Entonces los ancianos podrían decirles a los miembros: “Si no visitan a los enfermos y a los miembros que están confinados a sus hogares, no se les pagará”. Los ancianos no tendrían que preocuparse por el respeto de los miembros hacia ellos, ni por la forma como pidieran ayuda. Podrían decirles a los miembros lo que hay que hacer y podrían imponer su voluntad despidiéndolos cuando se rehusaran a someterse. ¡Esa *no* es la forma como la iglesia funciona! Si los ancianos quieren que los miembros se involucren más en la obra de la iglesia, ellos deben persuadirlos para que lo hagan. Eso requiere de habilidades para el liderazgo.

¿Tienen los ancianos esas habilidades automáticamente porque llenan los requisitos de la Biblia para ser ancianos? No necesariamente. Los requisitos para el ancianato son exactamente eso: requisitos. Explican lo que un anciano debe ser

¹ “El liderazgo de siervos” también será eficaz en otras áreas —por ejemplo, en el trabajo y en el hogar.

antes de que sea nombrado como tal. No eliminan la posibilidad de que al mejorar sus habilidades para el liderazgo, ejercerá el liderazgo de la iglesia más eficazmente. Así como los predicadores que llenan los requisitos para predicar, necesitan estar mejorando, también los ancianos necesitan estar buscando cómo llegar a ser más eficaces.

La enseñanza del Nuevo Testamento

En segundo lugar, los líderes de la iglesia necesitan desarrollar habilidades para el liderazgo porque es bíblico buscar el mejor método para lograr metas espirituales. Hay varios pasajes del Nuevo Testamento que apuntan a este principio.

Los líderes deben ser “prudentes como serpientes”. Cuando Jesús envió a los doce a cumplir la comisión limitada, esto fue lo que les dijo: “He aquí, yo os envío como a ovejas en medio de lobos; sed, pues, prudentes como serpientes, y sencillos como palomas” (Mateo 10.16). El ser “prudentes como serpientes” conlleva la idea de que los doce, aunque eran inspirados (Mateo 10.19–20), debían usar de discernimiento sabio para evitar, tanto como fuera posible, la persecución que enfrentarían, y para hallar a los oyentes más receptivos al mensaje de ellos (Mateo 10.11–14). Añada a esto el hecho de que Dios escogió para su iglesia el que se ejerciera el liderazgo de ella, por parte de “ancianos”; por parte de los que son mayores en edad, casi por definición, por parte de los que son más sabios. Dios quiere que en la iglesia el liderazgo de ella sea ejercido por líderes sabios. El actuar con sabiduría es trabajar con habilidad.

Los líderes deben aprender a ser “sagaces”. En la parábola del mayordomo injusto (Lucas 16.1–9), Jesús presentó el cuadro de un mayordomo que hizo mal uso de la propiedad de su amo y al que luego se le pidieron cuentas, como un preludio a su despido. Ese mayordomo inicuo había abusado de su puesto para prepararse un lugar para sí mismo, para después de que se le cortara. La lección que Jesús quiso enseñar por medio de esta parábola, es que los cristianos deberían aprender a actuar “sagazmente”, o sabiamente, en el uso de sus recursos. Aunque el mayordomo deshonesto usó de su sagacidad para propósitos egoístas, el propósito del cristiano es que la gente sea salva. Reiterándolo, Jesús estaba enseñando la necesidad de ser sabios, de hacer uso de los recursos con habilidad.

Los líderes deben usar del discurso amoroso y persuasivo. Los líderes de la iglesia necesitan decir lo que es correcto, en el momento correcto, y de la manera correcta:

Sea vuestra palabra siempre con gracia, sazonada con sal, para que sepáis cómo debéis responder a cada uno (Colosenses 4.6; énfasis nuestro).

... santificad a Dios el Señor en vuestros corazones, y estad siempre preparados para presentar defensa *con mansedumbre y reverencia* ante todo el que os demande razón de la esperanza que hay en vosotros;... (1 Pedro 3.15; énfasis nuestro).

Porque el siervo del Señor no debe ser contencioso, sino amable para con todos, apto para enseñar, sufrido; que *con mansedumbre corrija a los que se oponen*,... (2 Timoteo 2.24–25; énfasis nuestro).

Lo que los líderes digan, no es la única consideración importante; el *cómo lo digan* ¡también es importante! El hablar con corrección, con claridad, con persuasión, y con amor es una habilidad.

Los líderes deben usar de cada medio que sea posible. En 1 Corintios 9.19–23, Pablo dijo que él usaba de los métodos más eficaces que fueran posibles. Si Pablo usó de “de todos [los] modos”, igual deben hacer los líderes hoy día.

Los líderes deben edificar con cuidado. En 1 Corintios 3.5–15, Pablo enseñó que los que son como él y como Apolos, son constructores (vv. 9–10). Dado que Cristo es el fundamento, los líderes de la iglesia no tienen elección en cuanto al fundamento sobre el cual edifican (vv. 10–11). Los líderes de la iglesia pueden edificar sobre ese fundamento, un “edificio” compuesto por dos clases de materiales: ya sea 1) oro, plata, y piedras preciosas, o 2) madera, heno y hojarasca (v. 12). Hasta cierto punto, el edificador determina la clase de materiales que pone en ese edificio. Pablo dice que para cada edificador y para cada edificio vendrá un día de prueba, cuando el trabajo será probado con fuego (v. 13). La madera, el heno y la hojarasca serán quemados por el fuego; el oro, la plata, y las piedras preciosas sobrevivirán. Ese día de prueba que Pablo describe, es un tiempo de tensión, persecución y prueba. Toda congregación experimentará, eventualmente, tal tiempo de prueba.

Si el trabajo del edificador sobrevive, él recibirá recompensa (v. 14). No hay recompensa más grande, que el obrero pueda recibir en esta vida, que la de saber que su obra no ha sido en vano —que la iglesia en cuya edificación él trabajó, ¡ha sobrevivido y prosperado! Si la obra no sobrevive, el edificador sufre pérdida pero él será salvo (v. 15). Imagine el sentimiento de pérdida, de desolación, que viene de saber que una iglesia, la cual uno ayudó a edificar no soportó las tormentas de la dificultad y que ¡ya no existe más! Sin em-

bargo, si el edificador ha buscado la manera de hacer la voluntad de Dios y ha hecho lo mejor que puede, él no se perderá; su salvación no depende de que sus convertidos permanezcan fieles, ni de la permanencia de las congregaciones por él establecidas.

¿Qué es, entonces, lo que el edificador —el líder de la iglesia— debe hacer? “Cada uno mire cómo sobreedifica” (v. 10). El desafío a edificar con cuidado ¡lo es a trabajar con habilidad! Los líderes de la iglesia necesitan desarrollar las habilidades que están asociadas con el liderazgo.

DESARROLLO DE LAS HABILIDADES

Los líderes de la iglesia necesitan aprender a llevarse bien con los demás. Aun si llenaran los requisitos para el puesto que ocupan, todavía necesitarían desarrollar habilidades para trabajar con la gente, con el fin de que puedan hacer su trabajo eficazmente. Es frecuente que sean las diferencias entre personas, no las cuestiones que conciernen a la mala o buena conducta, las que causan problemas en la iglesia. Además, un líder podría teóricamente ser una persona justa, y estar en lo correcto doctrinalmente, y aun así ser un líder sin eficacia, si carece de habilidad para relacionarse con las demás personas.

¿Cómo puede un líder de la iglesia desarrollar buenas habilidades para las relaciones personales?

Interesándose por todas las personas

Los líderes de la iglesia están en un negocio, el cual tiene que ver con el tratar con personas. Necesitan estar intensamente interesados en los demás que están dentro y fuera de la iglesia, tal como se ilustra en este artículo:

“A nadie le importa cuánto sabe usted, mientras no sepan cuánto le importa a usted”.
... A menudo somos grandes en conocimiento pero pequeños en compasión, correctos en doctrina, pero ¡ofensivos en naturaleza! Todos nosotros haríamos bien en recordar que Jesús no murió por buses, ni por presupuestos, ni por edificios; tampoco murió por alfombras, ni por el aire acondicionado, ni por comités. ¡Él murió por personas!

He aquí algunas reglas del sentido común para el trabajo con personas:

1. ¡Hábleles a las personas! ¡No hay nada más agradable que una palabra alegre para saludarlas!
2. ¡Sonríales a las personas! El sonreír es un idioma internacional. Se necesitan 72 músculos para fruncir el ceño, pero sólo 14 para sonreír. ¡Y el sonreír paga dividendos!
3. ¡Llame a las personas por su nombre! “Saluda tú a los amigos, a cada uno en particular” (3 Juan 15).
4. ¡Sea amigable y útil! La mejor manera de

tener amigos es siendo un buen amigo. Jesús fue “amigo de publicanos y de pecadores” (Lucas 7.34).

5. ¡No condicione su amor! Nada de “Te amaré si...”. Jesús amó “porque” [cada persona está hecha a la imagen de Dios y es amada por Dios] y “a pesar de” [de los pecados y debilidades de la persona].

6. ¡Interésese genuinamente en las personas! Es fácil tratar a las personas, como si realmente tuvieran algo de valor, ¡cuando usted recuerda que lo tienen!

7. ¡Sea generoso con el elogio! Es literalmente posible hacer que una persona llegue a ser grande con sólo elogiarla...

8. Sea considerado con los sentimientos de los demás. La regla de oro se aplica aquí: “Y como queréis que hagan los hombres con vosotros, así también haced vosotros con ellos”.

9. ¡Tome en cuenta la opinión de los demás! Puede que haya tres posiciones en una controversia —la suya, la de la otra persona ¡y la correcta!

10. ¡Esté alerta para el servicio! Los “siervos”, los “dadores”, son los que están en el camino hacia la “grandeza” (Mateo 20.26)...

En nuestros esfuerzos por ser correctos en doctrina, fuertes en organización, y ricos en ministerio, no nos olvidemos de que trabajamos con “personas”, el recurso más precioso que hay en el mundo. *Manéjese con cuidado... manéjese con oración.*²

Los líderes de la iglesia pueden llegar a preocuparse tanto por los presupuestos y por las estadísticas, que se olvidan de las personas que están representadas en tales presupuestos y estadísticas. Los líderes de la iglesia están verdaderamente en “un negocio, el cual tiene que ver con el tratar con personas”.

Mejorando ellos mismos

Es probable que el peor enemigo de los líderes de la iglesia, que surge cuando éstos tratan de llevarse bien con los demás, sea ellos mismos. La gente está inclinada a pensar: “Yo me podría llevar bien con el hermano Jones con tan sólo que él cambiara”. Los líderes necesitan reconocer que si ellos quieren llevarse bien con el hermano Jones —y con todos los demás— la única esperanza que ellos tienen, reside en un cambio de sí mismos. Para hacer los cambios necesarios, los líderes necesitan hacer dos cosas:

1) *Deben “resolverse a ser ellos mismos”.* Del todo no se debe imitar a otro. Los líderes son tan únicos, como lo son las huellas digitales. El tratar de ser lo que no son (p. ej., pasar de ser introvertido

² Marvin Phillips, “Remember That You Are in ‘The People Business’” (“Recuerde que usted está en un negocio en el que se trata con personas”), *The Challenger*, 7th and Poplar church of Christ, Murray, Ky. (16 de febrero de 1983).

a ser un total extrovertido) les impedirá lucir genuinos. En los tiempos del Nuevo Testamento, Pablo, Bernabé, Andrés y Tomás fueron todos diferentes el uno del otro, pero todos agradaron a Dios. Los líderes no necesitan pensar que ellos deben ser todos exactamente iguales para agradarle a él hoy día.

2) *Deben “ser lo mejor de sí mismos”*. Dentro de los límites de la personalidad, siempre hay espacio para el mejoramiento en la búsqueda de llegar a tener la “medida de la estatura de la plenitud de Cristo” (Efesios 4.13). La mejor manera de mejorar es cultivando características cristianas. Si un líder tiene las características de las que se habla en 1 Corintios 13.4–7, Gálatas 5.22–23, o 2 Pedro 1.5–7, a los demás les gustarán y los seguirán sin impedimento. Algunas veces, lo que se considera que es un rasgo de la personalidad, puede revelar un defecto del carácter. Por ejemplo, si alguien dice: “Mi personalidad no me permitiría saludar a otros, ni averiguar acerca de su bienestar, ni invertir tiempo en escuchar acerca de los problemas de ellos”, ello puede ser que este problema no resida tanto en su personalidad, tanto como en su falta de voluntad para ser una persona amorosa, y a quien le preocupen los demás.

Asociándose con los demás

Una vez un hombre dijo: “Una característica del pastor es que él vive con las ovejas; vive con ellas hasta que llega a oler como ellas”. Los líderes de la iglesia deben pasar tiempo con aquellos en quienes ejercen liderazgo. Sería difícil imaginar cómo uno podría verdaderamente apacentar el rebaño de Dios, sin estar en algún momento con las ovejas. Si un líder de la iglesia está constantemente con los miembros, dos resultados seguirán:

En primer lugar, conocerá mejor la congregación. Para un líder será difícil saber cómo ejercer liderazgo en una congregación y conocer las necesidades de ella, si no pasa suficiente tiempo con ella, como para conocerla. Se podría decir que no es sino, hasta que un líder conozca la historia personal y los problemas particulares de los miembros de ella, que se habrá ganado el derecho de ejercer el liderazgo en medio de ellos.

En segundo lugar, y tal vez lo más importante: les permitirá a los miembros que lo conozcan. Solamente cuando las ovejas conocen bien a su pastor es cuando resulta más probable que lo sigan de buena gana. Por lo tanto, los líderes deben estar dispuestos a abrirse ellos mismos a los demás. Los líderes de la iglesia pueden resistirse a esto. Saben que se espera de ellos que ejerzan liderazgo con el ejemplo.

También saben que no son perfectos. El temor que a menudo tienen, es que si los demás descubren sus imperfecciones, la congregación los despreciará como hipócritas, la credibilidad de ellos se perderá, y los miembros se rehusarán a seguirlos. Aun así, el permitir que los demás conozcan la verdadera identidad, bien vale la pena el riesgo. Los miembros de la iglesia aprecian a los líderes que se dejan conocer.

Mostrando que les importan y les preocupan los demás

Aunque muchas de “las reglas humanas para las relaciones” tienen valor, el mejor “libro de reglas” para las relaciones, es la Biblia. Si los líderes son siervos amorosos, amables y desinteresados, es probable que ellos se lleven bien con los demás. Aunque, tal vez, el consejo más importante es: “*muestre que a usted le importan los demás*”. Los líderes de la iglesia aman a su rebaño, pero hay momentos, en los cuales jamás muestran o expresan su amor. A menos que el amor se demuestre, lo más probable es que ¡éste no se perciba ni se aprecie! En un artículo llamado “El efecto Hawthorne”, tomado de la publicación conocida como *Action*, el siguiente ejemplo fue usado:

Seis mujeres provenientes de un departamento de una gran fábrica fueron elegidas para probar los efectos de diferentes ambientes de trabajo en el rendimiento de ellas. Se hicieron diez cambios especiales, uno a la vez, en sus ambientes de trabajo. Para sorpresa de la compañía, el rendimiento de ellas mejoró con cada cambio, independientemente de la naturaleza de la innovación, aun cuando tal cambio lo fue en dirección a una condición anterior.

¿Cómo podría una situación así, evolucionar de tal manera? Se llegó a la conclusión de que había cuatro buenas razones para ello: 1) A las mujeres se les hizo sentir que eran especiales. 2) Fueron tratadas particularmente bien. 3) Se les dio mucha atención. 4) Estaban conscientes de que se estaban haciendo cambios para beneficio de ellas.

En otras palabras, cuando las personas perciben que ellas son “especiales”, y son “tratadas particularmente bien”, cuando “se les da mucha atención” y se dan cuenta de que sus líderes están, de corazón, interesados en ellas, ¡hasta los cambios pequeños o neutrales pueden alentarlas a trabajar con más ahinco, en lo que se espera que estén haciendo! ¡Ésta es una lección que todos, los negocios, las escuelas, los casados, los padres y la iglesia, necesitan aprender!

¿Hay alguna diferencia entre este consejo, y el consejo que dan Dale Carnegie y otros sobre “Cómo

ganar amigos e influenciar a las personas"? *La diferencia reside en el motivo: los líderes de la iglesia tratan a las personas bien porque eso es lo correcto, no es simplemente porque quieren llegar a tener control sobre ellas —mucho menos para sacar provecho de ellas.* La meta del líder es el bien de los demás, no el de ellos. Los cristianos les hacen el bien a los demás con el fin de seguir el ejemplo de Jesús (Hechos 10.38), con el fin de que sean salvos, y con el fin de que la causa del Señor prospere y la iglesia crezca. ¡Los cristianos *no* hacen el bien para hacerse un nombre para sí mismos, ni para sacar provecho para nadie!

Aprendiendo a adaptarse a los demás

La mayoría de los problemas de liderazgo que surgen en la iglesia, tienen que ver con "problemas de personalidades", los cuales tienen poco o nada que ver con la doctrina. ¡Las personas son diferentes! Tienen diferentes personalidades, provienen de diferentes clases socio-económicas, tienen diferentes edades, provienen de diferentes familias y de diferentes orígenes étnicos, y abordan el estudio de las Escrituras de diferente forma.

Hasta cierto punto, Dios se ha preocupado por el problema de las diferencias culturales entre los líderes y entre los miembros de la iglesia, en su palabra. Él especificó la clase de hombres que deben servir y la forma como deben hacerlo. El tener ancianos que verdaderamente llenan los requisitos, los cuales se comportan como líderes siervos, a menudo previene los problemas causados por diferencias culturales. Dios también previó que los líderes (los ancianos) se eligieran de entre los miembros de la congregación. Es muy probable que estos hombres sean parte de la cultura de la congregación. Por lo tanto, la probabilidad de que haya roces entre los líderes y entre los miembros, es menor.

Aun así, pueden surgir problemas debido a las diferencias. El líder puede estar aislado, culturalmente, de una parte importante de la congregación. El líder puede ser educado, mientras que sus seguidores pueden, en su mayoría, carecer de educación; puede ser "ciudadino", y ellos "del campo"; puede ser "norteño", y ellos "sureños"; puede ser "industrial", y ellos "granjeros". Además, las diferencias de personalidad pueden separar a un líder de otro, o a los líderes de los miembros. Hay personas que son más optimistas, y hay otras que son más pesimistas; algunos tienden a ser "ahorrativos", otros a ser "gastones"; algunos a ser introvertidos, otros a ser más extrovertidos; algunos son más reservados, otros, más enfocados hacia los demás; etc. Las anteriores diferencias culturales, y de personalidad, pueden parecer poco importantes,

pero a menudo se hallan en el corazón de los problemas de la iglesia.

¿Cómo puede el líder de la iglesia lidiar con tales diferencias? Un líder piadoso no cederá en asuntos que conciernan a la fe. No obstante, en cuestiones de conveniencia, él estará dispuesto a ceder, a hacer concesiones, si el actuar de tal manera puede contribuir a la paz y a alentar el crecimiento de la iglesia. También tratará de adaptarse a aquellos en medio de quienes vive y trabaja. Al igual que Pablo, tratará de hacerse "a todos... de todo", con el fin de que "de todos modos salve a algunos" (1 Corintios 9.22). Tomará nota del ejemplo de Cristo, el cual dejó los cielos y vino a la tierra, con el fin de identificarse más completamente con aquellos a quienes vino a salvar:

Por lo cual debía ser en todo semejante a sus hermanos, para venir a ser misericordioso y fiel sumo sacerdote... Pues en cuanto él mismo padeció siendo tentado, es poderoso para socorrer a los que son tentados (Hebreos 2.17-18; vea también 4.15).

El líder de la iglesia puede no ser totalmente capaz de cruzar la brecha que hay entre él y los demás, pero entre más éxito tenga en esto, más eficazmente los guiará. Si, por el contrario, él es incapaz de ver las cosas desde algún otro ángulo que no sea el suyo, es probable que también sea incapaz de guiar a los que difieren de él.

CONCLUSIÓN

Un orador en público es persuasivo, principalmente, por lo que se percibe que él es. Este elemento de persuasión se le conoce como "persuasión ética". La retórica antigua reconocía la necesidad de que el orador fuera un hombre de buen carácter. Quintiliano definió al orador como "un buen hombre, que tiene habilidad para hablar".³ No obstante, es igualmente importante, que al orador se le *perciba* como a un "buen hombre". Algunas veces los líderes tienen un buen carácter, pero ciertos rasgos de la personalidad imposibilitan que otros reconozcan tal hecho. Puesto que ellos ejercen liderazgo, primordialmente, a través del ejemplo, la enseñanza y la persuasión, necesitan eliminar, en la medida de lo posible, tales rasgos, y desarrollar habilidades para las relaciones personales, las cuales puedan posibilitar el que ellos no sólo sean buenos hombres, sino que también *se les perciba como buenos hombres*, dignos de ser seguidos. ■

³ Lew Sarett y William Trufant Foster, *Basic Principles of Speech (Principios básicos para hablar en público)*, ed. rev. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1946), 26.