



Principios de Liderazgo

Por Rev. Arless Glass

**Una publicación de la Asociación Global de
Estudios Teológicos**

Copyright © 1985

División de Misiones Extranjeras
Iglesia Pentecostal Unida Internacional Hazelwood,
Missouri 63042-2299

Impreso en U.S.A.

CONTENIDO

	Prólogo	5
I.	Desarrollo Grupal.....	7
II.	Liderazgo Pastoral.....	12
III.	Sistematizar para Regular	16
IV.	Diagrama de Su Organización.....	20
V.	Tomar Decisiones	24
VI.	El Poder de un Plan.....	29
VII.	Políticas	36
VIII.	Bosquejo-Entrenamiento del Trabajo.....	40
IX.	Administración de Proyectos	43
X.	Delegar	48
XI.	Motivación	52
XII.	El Proceso del Cambio.....	55

PRÓLOGO

En años recientes se han dado grandes pasos en las áreas de preparación para el liderazgo en el campo de relaciones humanas y la motivación. Hay veces que a muchos nos parece que los líderes cristianos están muy atrasados en comparación a nuestros amigos seculares quienes se esfuerzan por cumplir cargos de liderazgo en los negocios, educación y las profesiones

El hermano Arless Glass ha sido uno de nosotros que con éxito ha buscado y se ha esforzado por corregir este problema mediante un estudio teológicamente sólido y provocativo de los principios de liderazgo. En 1976, invité al hermano Glass para que viniese al país de Ghana para enseñar este curso a los pastores y a los ex graduados de nuestro instituto bíblico. El aceptó la invitación y con mucho éxito presentó principios de liderazgo esenciales de una manera práctica que motivaron el liderazgo cristiano en muchos pastores. Al final del seminario le pregunté al hermano Glass si él estaría dispuesto a que se imprimieran las charlas para un estudio posterior. Por lo tanto, ahora tenemos *Principios de Liderazgo* edición 1985.

Este libro servirá como un manual, guía y libro de texto en el área de relaciones cristianas interpersonales. Este será de mucha ayuda para todas las personas, especialmente para aquel que se empeña en cumplir un cargo administrativo y se siente inadecuadamente preparado. Aquellos que ya son líderes quedarán particularmente impresionados y serán ayudados por el hincapié que se le da a la función y servicio del líder eficaz. Así como nuestro Señor “no vino para ser ministrado, sino para ministrar,” del mismo modo lo hace el líder cristiano eficaz.

Considero este estudio como una tesis orientada hacia las personas en el cual el hermano Glass nos reta a explorar nuevas áreas de interés y nos hace pensar mediante nuestra función en relación a ser “colaboradores.” La mayor parte de esta información retadora abarca principios de ciencia-de-administración válidos y valiosos basados en un fundamento sólido y bíblico.

Se espera que el estudiante de los *Principios de Liderazgo* reconozca y quedé impresionado con la manera y forma extensa en que se trata este tema.

Cientos de personas han tenido el privilegio de sentarse en el aula del

hermano Glass mientras que era el instructor en el Texas Bible College y escuchar sus charlas con respecto a los varios temas de doctrina de la Palabra de Dios, así como también los Principios de Liderazgo. Sus vidas y ministerios han sido mejorados por medio de sus presentaciones de la Biblia.

El reverendo Glass se encuentra pastoreando la Iglesia Pentecostal Unida de Pasadena, Texas, por más de veintidós años, así como también es el superintendente de la División de Educación de la Iglesia Pentecostal Unida Internacional. El con frecuencia contribuye con artículos para varias publicaciones y charlas en seminarios y reuniones ministeriales especiales en nuestra entidad, tanto en casa como en el extranjero. Esta contribución y otras que él ha hecho para nuestra Serie de Entrenamiento para los Ministerios Extranjeros se han convertido de mucho valor para la obra en el extranjero.

Robert K. Rodenbush, ThB, B.A.
División de Misiones Extranjeras
Iglesia Pentecostal Unida Internacional

Capítulo 1

DESARROLLO GRUPAL

Los sistemas administrativos pueden ser usados de manera eficiente en la administración de la iglesia. Un sistema se define como un conjunto de cosas, partes, datos, principios, creencias, formando un todo; un plan, mecanismo o método. La palabra *sistema* se deriva de la palabra griega *synistanai* (*syn* significa “junto” e *istanai* significa “establecer”). La colección o conjunto que constituye un carro son tuercas, pernos, metal, etc. Un sistema administrativo, un conjunto de principios, es una ciencia que se ocupa de las personas y sus relaciones entre sí a medida que trabajan juntos en grupos.

Dentro de un sistema administrativo se pueden formar grupos. Los grupos temporales no contribuyen hacia el logro de una meta colectiva. Por ejemplo, los carros temporalmente se reúnen en un semáforo esperando que la luz cambie. A medida que la luz se pone verde, el grupo se dispersa y cada miembro continúa en su esfuerzo para obtener su propia meta o en este caso, su destino. Todos ellos tienen un objetivo en común, pero no están trabajando activamente entre sí para alcanzar una meta u objetivo colectivo. Hay muy poca estructura u organización en este tipo de grupo.

Sin embargo, un grupo permanente tal como un negocio, *iglesia* o *congregación*, se esforzará por alcanzar una meta colectiva. La actividad dentro de un grupo permanente está estructurada para permitir que la organización alcance sus metas y objetivos planificados.

La relación entre un sistema y sus actividades es importante. El trabajo individual y aparentemente independiente de los empleados en los departamentos de compras, producción y finanzas de un negocio están conectados o relacionados con el rendimiento total de la empresa. Es importante que cada individuo haga su trabajo bien. La eficacia general depende de lo bien que se interrelacionen los individuos. Aquello que conecta todos los diversos ciclos de trabajo (o trabajo) se llama sistema. Los sistemas individuales se unen para lograr los objetivos de la organización.

Dentro de cualquier organización hay sistemas sociales además de los

sistemas de trabajo. La primera organización humana, Adán y Eva tuvieron un sistema de trabajo social; Eva debía ayudar a Adán (Génesis 2:18). Ellos formaron un subsistema social dentro del gran sistema de matrimonio o compañerismo. Ellos constituyeron un subsistema de trabajo a medida que se ayudaban entre sí con las tareas por hacer. Los gerentes sabios en negocios e industrias saben que ellos deben tener planes que unan a todos estos subsistemas. La pregunta por supuesto es ¿cómo?

Se pueden usar diagramas que muestren la relación entre los sistemas y la actividad. Un organigrama muestra un arreglo ordenado de las funciones de la organización; es una representación pictórica de la organización. Un diagrama de flujo identifica los varios ciclos de trabajo o el movimiento ordenado de actividad dentro de la organización.

Un entendimiento de la planificación de sistemas permite que el gerente coordine toda actividad y alcance las metas de manera eficiente. La planificación resulta en un mejor rendimiento individual y en una habilidad mayor para alcanzar las metas y objetivos. Sin los sistemas, la planificación de la actividad de cualquier organización puede ser confusa.

Toda iglesia tiene actividad (o trabajo), planificada o no planificada sucediendo todo el tiempo. Ambos, el sistema planificado y el sistema no planificado harán el trabajo. La gran diferencia entre estos dos sistemas es el grado o la cantidad de esfuerzo requerido en un tipo de sistema comparado con el otro. Compare el esfuerzo requerido para guiar a una embarcación de carga por un río serpenteante (no planificado) con el esfuerzo invertido para guiar la misma embarcación por un canal recto (planificado).

Los pastores, por supuesto necesitan ser eficientes. La planificación aumentará su eficiencia, pero él debe trabajar bajo la dirección y guía del Espíritu de Dios. Los pastores lograrán más al combinar la planificación, la dirección divina y el trabajo duro. Cada uno de estos son muy importante.

Dios obra de acuerdo a planes y pide una eficiencia ordenada dentro de la iglesia. Pablo enseñó a la iglesia en Corinto que Dios no fomenta la confusión sino la paz la cual debe existir en todas las iglesias. El continuó diciendo que todas las cosas deben hacerse decentemente y en orden (I Corintios 14:33; 1 Corintios 14:40). En I Corintios 12:28, Pablo dio el orden de los “dones de gobierno” de Dios.

La primera traducción griega mencionada de la palabra apóstol es “timonel”. El timonel controla el barco, planifica su curso de acción y dirige ese curso. El

pastor como el pastor del rebaño debe proporcionar guía y dirección para su gente a medida que ellos buscan hacer la obra de Dios. Jesús Mismo usó la planificación como el medio eficiente para completar la tarea de alimentar a los cinco mil. Él mandó a la multitud que se sentase en grupos de cientos y cincuentas. Jesús también envió a los setenta discípulos de Jerusalén de “dos en dos.”

Sin embargo, un sistema no funciona por sí mismo, este necesita gente competente para planificarlo y hacerlo funcionar. El pastor es la persona para que el sistema funcione y él obtendrá el máximo rendimiento de su gente al planificar, organizar y administrar las actividades. Él debe repartir las actividades de manera eficiente, utilizando las mejores habilidades disponibles.

Por supuesto que un plan nunca se llevará a cabo de forma eficiente, a pesar de la cantidad o calidad del personal involucrado, a no ser que sea un plan lógico. Los planes lógicos son el resultado de un esfuerzo concentrado e inteligente; los sistemas son la respuesta. El sistema administrativo proporciona ayuda principalmente proveyendo información útil y debe permitir aportaciones, así como también comentarios.

El método de comunicación con el personal involucrado en un sistema en particular es muy importante. El antiguo proverbio “las palabras vuelan, lo escrito queda” es cierto. Las instrucciones por escrito son más fiables que las verbales. Si a veces se usan las instrucciones verbales, estas siempre deben ser seguidas por una comunicación escrita confirmando las instrucciones verbales. Un administrador o gerente (aquel que realiza la obra por medio de otros) debe siempre comunicarse por escrito. Tal comunicación debe incluir: (a) el plan; (b) cómo cada persona puede contribuir al plan; (c) cómo otros contribuirán al plan; y (d) cómo avanza la obra para que una acción pueda ser redirigida si es necesario.

El trabajar por medio de otras personas nunca es fácil, es trabajo en sí. Este utiliza un esfuerzo administrativo; estos no son varitas mágicas, tomará un poco de tiempo para aprender a cómo utilizarlos correcta y eficientemente. Deseamos ayudarle a entender los sistemas administrativos los cuales usan la palabra escrita para comunicar información al personal para que así su iglesia tenga un equipo de trabajo más efectivo y realice más para el reino.

Capítulo 1

DESARROLLO GRUPAL

REPASO DE LA LECCIÓN

1. ¿Qué es un sistema administrativo?
2. La actividad dentro de un grupo permanente está estructurada para permitir que la organización tal como un negocio, _____ o _____ alcance sus _____ y _____.
3. Los sistemas _____ se unen para lograr los objetivos de la _____.
4. Un _____ muestra un _____ ordenado de las funciones de la organización.
5. La planificación aumentará la _____ del pastor, pero él también debe trabajar bajo la dirección y guía del _____.
6. Los pastores logran más cuando combinan _____, _____ y _____.
7. Dé dos (2) ejemplos de Jesús Mismo usando la planificación como un medio eficiente para completar una tarea.
8. ¿Quién es la persona clave para hacer que el sistema funcione dentro de la iglesia?
9. Los planes _____ son el resultado de un esfuerzo concentrado e inteligente.

10. ¿Qué instrucciones son las más confiables?
- a. Verbales
 - b. Implícitas
 - c. Escritas
11. ¿Cuáles son las cuatro (4) cosas que debe incluir la comunicación por escrito?
12. El pastor obtendrá el mayor rendimiento de su gente al _____,
_____ y _____ las actividades.

Capítulo 2

LIDERAZGO PASTORAL

En el aspecto espiritual, así como también en la función total de la iglesia, el pastor es responsable de lo que sucede. El pastor exitoso, progresivo debe ser

ambos líder y administrador. Como administrador él se concentra más en el trabajo que en el personal. Él funciona dentro de los patrones y prácticas establecidas y realiza el trabajo dirigiendo y guiando el trabajo de otros. Al hacer esto, él proporciona estabilidad, conocimiento y una planificación sólida. Como líder, él se concentra más en el personal que en el trabajo. Él saca a la gente fuera de los confines de lo tradicional hacia nuevas áreas de actividad y logros. Esto no se realiza mediante el control directo, sino mediante una relación personal con su personal. Él no es un general de ejército, sino un pastor; él guía, no manda. Él inspira a las personas y hace que ellas deseen trabajar. La administración facilita a las personas alcanzar los objetivos inspirados por el liderazgo.

En la función del pastor tanto de líder como de administrador existe una clara necesidad de equilibrio. Tanto el liderazgo como la administración son esenciales en la obra de la iglesia. El hombre clave, el pastor, debe mantener un equilibrio en su función de líder/administrador.

Los miembros de la iglesia requieren un sentido de misión. El liderazgo debe suplir inspiración a los miembros para que participen. La función administrativa debe proporcionar dirección y guía de cómo realizar la misión. La moral decaerá si uno de estos dos elementos hace falta o si no están en balance. Las responsabilidades principales de liderazgo y administración no pueden ser delegadas sin crear un desacuerdo. Estas áreas nunca deben ser divididas entre dos personas, ninguna organización puede tener dos cabezas. En última instancia, una persona debe ser responsable de motivar a las personas y de coordinar sus esfuerzos.

Consideremos qué sucede si usted ofrece a su gente el liderazgo o la administración, pero no ambos. Si se le delega a una persona el liderazgo sin incluir la administración, la gente amará al líder y la moral estará elevada por un tiempo. Sin embargo, ellos pronto perderán de vista su objetivo y aunque ellos trabajen duro, poco se realizará. Muchas ideas son generadas, pero la gente carece de la disciplina para llevarlas a cabo. A medida que se pierde el interés, las personas buscan a alguien que les ayude a lograr sus metas.

En el caso de la asignación de administración sin liderazgo, la gente pierde su entusiasmo para completar la obra. El ánimo de las personas pronto fallecerá. Los programas se organizarán al máximo, pero la moral disminuirá por falta de liderazgo. Usted notará una falta de fervor, un ausentismo y finalmente una disminución de actividad. La gente ya no participará o buscará a alguien que le dé inspiración y visión. Como se nos enseña en Proverbios 29:18, "Donde no hay visión, el pueblo se extravía" (NVI).

Ciertas personas poseen cualidades que les ayudan a emerger como líderes más rápido que otros. Pero esto no significa que usted no puede ser un líder si no posee naturalmente estas cualidades. Dos ingredientes básicos siempre están presentes en buenos líderes:

1. El líder siempre debe identificarse con aquellos que tiene a su cargo.

Un vínculo recíproco de “unidad” debe sentirse por parte del líder y por parte de su gente. El no solamente debe saber sobre sus sueños, esperanzas, temores y sentimientos de insuficiencia, sino que también debe involucrarse personal y emocionalmente con su gente y ellos con él. Los grandes líderes del mundo han disfrutado de un apoyo dedicado ya que se identificaron con su gente, i.e., misma vida, misma comida, mismas esperanzas y sueños, mismos peligros y molestias. El líder tiene derecho a algunos privilegios del rango, pero no debe ser codicioso de privilegios, altanero o distante. Tome su ejemplo de Jesucristo; “Pues él sabía lo que había en el hombre” (Juan 2:25). Él se identificó con los hombres y ellos con Él.

2. El líder debe tener la habilidad de comunicarse con el grupo entero, así como también con los individuos dentro del grupo.

Un seguidor debe sentir que sus ideas, temores y sueños serán escuchados. Un líder debe comunicar un sentido de esperanza y seguridad ... esperanza de que sus deseos pueden realizarse y seguridad de que sus problemas serán resueltos. Él debe estar dispuesto a tomar tiempo para estar con su gente, escucharlos y hablarles o él nunca será realmente su líder. Otra vez, tome el ejemplo de Jesucristo, Él escuchó a su gente y ellos lo escucharon a Él. Esto funcionará en su iglesia si usted busca identificarse con su gente comunicándose con ellos.

La administración fue primero aplicada por los romanos en el entrenamiento de caballos salvajes a mano. Ellos sabían que los caballos podían mover más que los humanos y hacer el trabajo. Por lo tanto, para los romanos, la administración llegó a significar el uso sabio de la fuerza de caballo. Gradualmente la palabra *administración* evolucionó a describir la tarea de usar la fuerza humana para realizar el trabajo.

Usted puede mejorar como administrador si sigue los mismos pasos de utilizar la fuerza humana que los romanos usaron en utilizar la fuerza de caballos:

(a) No intente hacerlo todo usted mismo.

(b) Evalúe el trabajo, trace planes, objetivos, cómo hacerlo, qué ayuda necesitará, etc.

(c) Seleccione la ayuda correcta basándose en las calificaciones que usted ha establecido. En Hechos 6, la congregación eligió a hombres basándose en las cualidades de trabajo decretado por los apóstoles.

(d) Dedique tiempo en entrenamiento. Los obreros que no son entrenados no trabajan de manera eficiente o adecuada.

(e) Use sabiamente la mano de obra. No haga trabajar demasiado a su personal, pero tampoco los haga trabajar poco.

Cuando usted es ambos, un líder eficaz y un administrador eficaz, la moral en su iglesia se elevará. Las cosas avanzarán con una armonía y entusiasmo mayor. La gente disfrutará de ser miembros de su iglesia y disfrutará en apoyarla. Y lo mejor de todo, las cosas se llevarán a cabo para el reino de Dios sin requerir que el pastor se agote haciéndolo solo.

Capítulo 2

LIDERAZGO PASTORAL

REPASO DE LA LECCIÓN

1. El pastor exitoso, progresivo debe ser ambos _____ y _____.

2. Como administrador el pastor se concentra más en _____ que _____; sin embargo, como líder, él se concentra más en _____ que _____.
3. _____ facilita a las personas alcanzar los objetivos _____ por el liderazgo.
4. En última instancia _____ persona debe ser responsables de la motivación de las personas y de la coordinación de sus esfuerzos.
5. Escribe Proverbios 29:18
6. Dé los dos (2) ingredientes básicos que siempre están presentes en los buenos líderes:
7. Dé cinco (5) pasos para el uso de la fuerza humana que podemos aprender de los romanos en el uso de la fuerza de caballos.

Capítulo 3

SISTEMATIZAR PARA REGULAR

El liderazgo y la administración son las fuentes poderosas en cualquier organización que facilitan a que la organización avance y alcance sus objetivos de manera eficiente. Usted debe proporcionar ambos si es que desea que su iglesia sea exitosa. Mediante el liderazgo las personas se unifican en el espíritu. La administración facilita a que las personas trabajen juntas coordinando los esfuerzos individuales en esfuerzos de equipos para realizar el trabajo armoniosa y eficientemente. Toma una gran cantidad de tiempo y energía para ser un pastor

exitoso.

Usted debe sistematizar y regular. Sistematice su trabajo, aprenda cómo analizar sus actitudes; separar los trabajos y clasificarlos en algún tipo de orden. Regule su labor canalizando la cantidad adecuada de esfuerzo al trabajo adecuado en el lugar adecuado y en el tiempo adecuado. No permita que las tareas lo controlen. Las funciones de identificar, sistematizar y regular son el centro y esencia de cómo los sistemas funcionan.

Empiece analizando su propio trabajo, analice exactamente lo que usted hace. Recuerde que el líder y el gerente son separados y distintos. Determine cuánto tiempo y energía necesita usted asignar a cada tarea; ahora sistematice sus deberes. Existe dos divisiones básicas de trabajo ... responsabilidades de administración y responsabilidades espirituales.

Hay varios aspectos del desarrollo de administración de trabajo. Trabajo de "idea" es básicamente hallar nuevas ideas y métodos. El desarrollo administrativo abarca mejores planes mediante el estudio, investigación, previsión y tomar decisiones. Se puede usar un enfoque sistemático para la labor preparatoria, pero el trabajo en sí generalmente no se presta para una sistematización estricta. La labor preparatoria tiene que ver con proyectos, situaciones especiales, problemas únicos, etc., a menudo requiere la atención del gerente.

La segunda división de la labor preparatoria es trabajos de rutina. Un noventa por ciento del trabajo de rutina consiste de proyectos, situaciones especiales y problemas únicos como se mencionó anteriormente. Las decisiones y planes envueltos en el trabajo de rutina deben incluir la mejor forma en que una tarea en particular puede ser tratada, cuáles deben ser los resultados y quiénes están involucrados. Un ejemplo de este tipo de trabajo de rutina está en el área de nombrar ujieres y maestros de escuela dominical. El gerente debe asegurarse de que exista un personal competente y eficiente, pero el personal en sí debe realizar la enseñanza y la función de ujier. Debido a la gran cantidad de este tipo de trabajo, la verdadera administración (realizar el trabajo mediante otros) es la única forma de administrar.

Delegación es una forma de regulación administrativa. El trabajo del gerente es regulado por el esfuerzo y tiempo personal que él puede dedicar a la tarea y por la determinación de cuánto de su trabajo puede realizarse mediante otros. Mediante la delegación el gerente expande sus esfuerzos, no desiste sus responsabilidades laborales.

Para regular usted debe sistematizar. Jetro le aconsejó a Moisés a seguir este principio (Éxodo 18:13-24). Moisés tenía dos responsabilidades: mostrarles el camino por donde debían andar (liderazgo espiritual) y mostrarles el trabajo que debían hacer (administración). Moisés dividió las responsabilidades de administración en dos partes: (a) asuntos grandes (labor preparatoria) los cuales Moisés se encargaría; (b) pequeños asuntos (trabajo de rutina) los cuales debían ser delegados.

Una de las mejoras más significativas en el proceso administrativo es el uso de la información. Una fuente importante de información proviene mediante la comunicación de informes *escritos* del personal bajo la dirección del gerente.

El sistema de plan contiene tres elementos:

1. *Acción*

La acción requiere ceder autoridad para realizar un trabajo. Por ejemplo, el gerente le dice a un presidente designado: “arme un comité; llame a todos los visitantes e invítelos a que regresen.” Por lo tanto, una tarea de rutina es delegada a un supervisor y una acción es puesta en marcha. Para asegurarse de que la tarea sea entendida debe existir una “memoria.”

2. *Memoria*

La memoria es una palabra común para registro. Un miembro del comité toma acción y registra o documenta cierta información. La memoria es un paso hacia el tercer elemento.

3. *Informe*

Un informe archiva control del grupo de acción. En el ejemplo dado, una copia del Registro de Llamadas de Evangelización sirve como su informe. Los elementos esenciales de ese informe son (a) una confirmación de que se tomó una acción, (b) memoria de la acción y (c) el resultado. El informe debe indicar si los resultados están dentro del parámetro de tolerancia (como se tenía planeado) o no. Se debe proporcionar algún plan para que así usted pueda dictar órdenes correctivas y hacer que la acción del grupo vuelva alinearse con su plan original si es que el informe muestra resultados inaceptables. Note el énfasis de conectar los informes con los planes. Los informes no son simplemente narraciones de datos.

El único propósito de un informe es informar al gerente sobre una acción específica. Es inútil enviar un informe a cualquiera que no posee la autoridad de

cambiar la acción. En esta medida el gerente es un controlador. El informe debe llegar al controlador rápido y de inmediato si es posible. Para ser una herramienta útil de conducción de acción, el informe debe incluir:

- (a) Tema- una declaración clara sobre de qué se trata el informe
- (b) Puntualidad-la fecha del informe y la fecha del periodo cubierto, ojalá la misma
- (c) El periodo exacto cubierto
- (d) ¿Qué rendimiento planeó?
- (e) ¿Cuál fue el rendimiento real? Compare esto con el plan.
- (f) ¿Cuál es la diferencia entre el plan y la acción real? ¿Está dentro del parámetro?
- (g) La acción indicada. ¿Qué debe hacer el gerente al respecto? El informe es una herramienta y debe ir a la persona indicada para que así se pueda ejercitar el control.

Muchos gerentes se resisten al papeleo, pero los sistemas administrativos requieren cierta cantidad de papeleo. Este debe ser de gran valor para el gerente, la información es un instrumento para obtener y controlar la acción mientras que el papeleo es un método de comunicación para todas las partes de la organización

Capítulo 3

SISTEMATIZAR PARA REGULAR

REPASO DE LA LECCIÓN

Falso o Verdadero

_____ 1. Toma una gran cantidad de tiempo y energía para ser un pastor exitoso.

_____ 2. El liderazgo y la administración son básicamente de la misma calidad.

_____ 3. La labor preparatoria rara vez requiere la atención del administrador.

_____ 4. Las funciones de identificar, sistematizar y regular son el centro y esencia de cómo funcionan los sistemas.

- _____ 5. El plan del sistema contiene tres elementos: acción, memoria y reporte.
- _____ 6. Los reportes son simplemente la narración de datos.
- _____ 7. Mediante la delegación el gerente expande sus esfuerzos, no desiste sus responsabilidades.
- _____ 8. Los sistemas administrativos nunca requieren de papeleo.
- _____ 9. El único propósito de un informe es informar al gerente sobre una acción específica.
- _____ 10. La información es un instrumento para obtener y controlar acción mientras que el papeleo es un método de comunicación para todas las partes de la organización.

Capítulo 4

DIAGRAMA DE SU ORGANIZACIÓN

Todo negocio o iglesia bien organizada hace el uso de un diagrama. Un diagrama es una ayuda visual usada por el administrador para mostrar: (a) la relación entre diferentes áreas de trabajo y (b) el flujo de autoridad dentro de la organización para que así todos vean quién hace qué. Un diagrama es una herramienta que pone la actividad institucional en una perspectiva adecuada. A inicios de un sistema todos saben su misión ... evangelización, educación, misioneros, etc. Los primeros comités y departamentos apoyan y ayudan a lograr esos objetivos.

A medida que pasa el tiempo, las actividades de apoyo tal vez empiecen a pensar que ellas son la tarea principal. Por ejemplo, el conserje tal vez fomente la limpieza más que el reino de Dios. El pastor tal vez eche llave a la iglesia pensando que lo que contiene es más importante que la gente orando. La pérdida de perspectiva resulta en una acumulación de actividad inútil y fracasa en proporcionar el apoyo necesario para apoyar el objetivo final. Un organigrama ayuda a enfocar una perspectiva. Este identifica todas las actividades y ayuda a la

administración a organizar toda actividad para apoyar la tarea principal.

El término cometido principal señala la razón real de la existencia de la organización. Por ejemplo, una compañía de publicidad tiene departamentos de personal, contabilidad e imprenta los cuales apoyan a la tarea principal, publicidad. Una iglesia también debe estar organizada de modo que los programas de juventud, las ventas de pasteles, la colección de dinero, etc; apoyen la responsabilidad principal, el progreso del reino de Dios. La planificación y control organizacional ayudarán al pastor a canalizar la actividad organizada de la iglesia de manera que apoye el objetivo principal de la iglesia.

El pastor usa el organigrama como una ayuda para sus ideas.

Este le ayuda a saber si la estructura de la organización es la mejor para el trabajo que está realizando. El empieza a pensar sobre paquetes de trabajo, considera a sus subordinados y su rendimiento. El cuestionará si sus controles son eficaces, como el hombre responsable, él estudia el diagrama y se pregunta: “¿Es alguna parte de mi organización muy grande? ¿Está fuera de balance con las demás? ¿Está el trabajo organizado de la mejor forma? ¿Hay dos o más trabajos estrechamente relacionados que debería considerar en hacerlos uno? ¿Es el énfasis de responsabilidad el correcto? ¿Es correcto para nuestro objetivo principal? ¿Estamos demasiadamente organizados en algunas áreas? ¿Requiere la complejidad de nuestro trabajo una organización más compleja?”

Un organigrama ayuda a los miembros a entender el mecanismo de la organización y el papel que ellos desenvuelven. Este les ayuda a entender el patrón de autoridad. Este les muestra cómo toda la actividad laboral se vincula y quién es responsable de realizar varios trabajos. Los miembros pueden agilizar sus propios deberes comunicándose con la persona adecuada en el momento adecuado sobre el tema de gestión: *todo esto ayuda al pastor.*

Un organigrama ayuda a los miembros nuevos a orientarse hacia el patrón institucional de la iglesia. Este integra a los convertidos nuevos de manera más rápida en la congregación como miembros útiles y activos.

Hay un trabajo preliminar por hacer antes de diseñar su diagrama. Primero es importante identificar su tarea principal. Esto debe hacerse por escrito y debe mantenerse simple y específico. La gente no puede apoyar algo hasta no saber qué es. Después, “empaquete” el trabajo. Mencione todos los trabajos que usted está haciendo en ese momento, i.e., predicar, enseñar, contar dinero, matar ratones, girar la manivela del mimeógrafo, etc. Empiece a ordenar la lista en paquetes

lógicos de trabajos. Por ejemplo, todos los ministerios de enseñanza van en un paquete, todo trabajo relacionado con finanzas va en otro paquete.

Tenga en mente que estamos hablando de trabajo y no de puestos o títulos. Visualice empaquetar las tareas en cajas de la manera que lo hace al empaquetar artículos domésticos cuando se muda: platos en una caja, libros en otra, zapatos en otra, etc. Ahora, determine las responsabilidades; tome cada paquete de trabajo y determine quién es responsable de hacer que se lleve a cabo. Ponga el nombre de aquella persona en el paquete de trabajo y su título si posee uno. Ahora está listo para diseñar su diagrama.

La tarea principal que usted identificó debe estar escrita en el centro del diagrama con los contornos más gruesos para que así todos la vean a primera vista. Empiece con el puesto clave, ponga dos puestos encima de este. Muestre todos los paquetes de trabajo principales que se reportan a este y que son una división del puesto clave. Haga un diagrama del trabajo y no de la gente, las personas son transitorias así que el énfasis principal debe estar en el trabajo y no en la persona a cargo.

El título de obra en el lugar clave debe ser administración. Los títulos de las obras deben dominar el diagrama. Por ejemplo, misiones, escuela dominical, juventud, personal, etc. Los títulos de obras deben tener prominencia poniéndolos en la parte superior del cuadro y con letra negrita. Estas deben ser palabras que significan algo, sería muy útil describir brevemente el trabajo al lado del título. Un diagrama útil enfatiza la relación entre los paquetes de trabajo.

Por lo tanto, el diagrama se convierte en más que una figura de la estructura institucional. Este es un resumen de todas las responsabilidades de trabajo principales. El diagrama muestra el paquete de trabajo, el ejecutivo actual, el título del ejecutivo y las líneas de autoridad y responsabilidad.

Hay ciertas normas a seguir cuando se diseña un organigrama; el lenguaje debe ser coherente para que el significado sea claro para los demás. El diagrama debe ser fácil de entender, use el tamaño de los cuadros y el grosor de las líneas para enfatizar los puestos y la autoridad. Cada unidad de trabajo debe mostrar un título operativo. La fecha efectiva debe mostrarse en el diagrama. No aglomere el diagrama con mucha información, Manténgalo claro y distintivo.

Capítulo 4

DIAGRAMA DE SU ORGANIZACIÓN

REPASO DE LA LECCIÓN

1. Un diagrama es una ayuda visual usada por el administrador para mostrar:
 - a.
 - b.
2. El término _____ señala la razón real de la existencia de la organización.
3. ¿Cómo ayuda un organigrama a sus miembros?
 - a.
 - b.
 - c.
4. La tarea principal que usted identificó debe estar escrita en el _____ del diagrama para que todos la vean a primera vista.

5. Las personas son transitorias así que el énfasis principal debe estar en el _____ y no en la _____ a cargo.
6. Un diagrama útil enfatiza la _____ entre los paquetes de trabajo.
7. Un diagrama muestra el paquete de _____, el _____ actual, el _____ del ejecutivo y las líneas _____ y _____.
8. No aglomere el _____ con demasiada información...manténgalo _____ y _____.

Capítulo 5

TOMAR DECISIONES

El estar involucrado en tomar decisiones es el precio que debe pagar por ser el administrador de la iglesia. Ya sea que usted tome la decisión solo o lleve los problemas a otros, usted estará involucrado. Algunas decisiones no son fáciles; no podemos ofrecer algo tan dramático como el lienzo de Gedeón para tomar decisiones, pero existe principios comprobados para guiarle al tomar decisiones rápidas y sensatas. Estos principios son: Haga preguntas primero, luego dé respuestas; clasifique su problema y sea sistemático al abordar los problemas.

A. Haga preguntas primero luego dé respuestas

Cuanta más preguntas haga, más probabilidad habrá de dar una respuesta racional. Las seis preguntas básicas sirven para una buena guía: ¿Quién?, ¿qué? ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo? y especialmente ¿por qué? No tome decisiones a no ser que haya preguntado y haya recibido respuestas por lo menos a cuatro de estas seis preguntas. Gente que solamente da respuestas sin hacer preguntas parecen desplazarse bastante.

B. Clasifique su problema

Hay normas para clasificar los problemas. Primero, ¿debe usted o alguien más tratar con el problema? La cadena de mando debe determinar quién decide qué. La tensión, resentimiento y confusión se crean cuando la persona equivocada toma decisiones. Segundo, resista la tentación de tratar con una situación que alguien más está encargado hacerlo en la cadena normal de mando.

Por ejemplo, el domingo por la mañana un maestro le dice a usted que otro maestro está ausente. Si es la responsabilidad de alguien más, posiblemente el superintendente de la escuela dominical, dirija al maestro hacia esa persona. Si usted trata de resolver el problema tal vez resulte en confusión. Tal vez el superintendente ya sabía de la ausencia y ya pidió a alguien que enseñe la clase ese domingo. No es su problema a no ser que la persona responsable no pueda encargarse de ello.

Por otro lado, no sea tímido en tomar decisiones cuando tenga que hacerlo. No insista siempre en un comité, esto tomará largo tiempo para realizar las cosas.

Al tomar una decisión considere si este es un problema nuevo o antiguo. Aunque el problema tal vez sea nuevo para usted, si este ha sido resuelto antes,

usted puede encontrar la información antigua más rápido que tratar de hacer una investigación original al respecto. Si usted está alerta, aun el problema nuevo puede en un sentido ser uno antiguo. No se convierta en una persona ávida de la preocupación; pero tampoco sea agarrado de sorpresa. Esté listo para abordar eventualidades posibles con un plan de contingencia. Por ejemplo, los ingenieros de una nave espacial en particular anticiparon una explosión en la misión y abordó se hallaba un manual de contingencia. Por lo tanto, el problema nuevo fue en realidad un problema anticipado y preparado.

Considere si el problema debe ser resuelto de inmediato. Si es posible, siempre es mejor deliberar antes de alcanzar una decisión. Si es necesario una decisión inmediata, no tome una decisión precipitada. Tome tiempo para conocer cuál es el problema antes de tomar una decisión. Cinco minutos de consideración es mejor que nada. Unos minutos de “identificación del problema” rendirá una decisión más sensata que una sin consideración alguna.

Las decisiones rápidas no necesariamente son decisiones precipitadas. Las personas acostumbradas a tomar decisiones pasan rápido por el proceso de tomar decisiones que aparentemente parecen ser decisiones precipitadas. No obstante, algunas personas poseen la experiencia suficiente que captan la situación de una vez; esto no es una decisión precipitada.

La solución de problemas mediante un método organizado tomará un poco de tiempo la primera vez que lo intenta, pero puede convertirse en un proceso sorprendentemente rápido después que usted lo practica por un rato. Usted nunca conseguirá todos los datos, de modo que dedique el tiempo que tenga reuniendo datos, analizando el problema y luego seleccione la solución que usted crea ser la mejor.

¿Es la raíz del problema personas? Si son personas y no datos o hechos, tenga cuidado. No haga una evaluación hasta no oír de las dos partes. Usted nunca tomará una decisión objetiva si está emocionalmente involucrado.

Si su conclusión involucra personas, siempre “cuente hasta diez” antes de hacerla. Usted puede meterse en problemas más rápido con un juicio precipitado en el área de relaciones humanas que en cualquier otra situación. Si usted siente una gran ola de emociones, usted debe dejar la decisión para mañana para así estar más calificado. Si la evaluación que usted hace afecta a personas, recuerde que esto podría molestar a toda la congregación, tenga en cuenta este problema. Al tratar con un problema de personas, generalmente es mejor consultar con aquellos involucrados antes de tomar una decisión final.

C. *Desarrolle un método sistemático para resolver todos los problemas.*

Hay varias cosas que usted puede hacer al abordar las soluciones para todos los problemas. Primero que nada, haga una lista de los síntomas, a veces la evidencia solamente serán señales del verdadero problema. Escríbalas, pero todavía no decida. En una conferencia de resolución de problemas, genere un ambiente de tolerancia. Trate de sacar todas las señales al descubierto. Segundo, determine el verdadero problema. Estudie su lista, determine cuáles son los más válidos y los más críticos. Pregúntese por qué existen estos síntomas. ¿Qué los causó? Esto descubrirá el verdadero problema.

Luego, reúna los datos o hechos pertinentes. Los datos a considerarse son la historia del problema, los factores de costo/tiempo, rendimiento, personal involucrado, etc. Escriba los datos para una referencia futura.

Tercero, defina sus expectativas. ¿Qué quiere conseguir al resolver este problema? ¿Cómo ayudará su decisión a la tarea principal? Resuelva sus problemas de tal manera que sus decisiones lo acerquen más a su objetivo. Ore al respecto.

Cuarto, modere sus expectativas con los datos o hechos. ¿Está siendo realista? ¿Puede lograr lo que desea en la cantidad de tiempo disponible y con la cantidad de dinero que usted tiene?

Ahora, considere varias soluciones. El comparar las expectativas con los datos traerá a la mente alternativas. Escriba todas las posibilidades. Clasifique las propuestas mediante el proceso de eliminación, primera elección, segunda y tal vez una tercera. Piense en lo que haría si algo sale mal con la solución planeada. También recuerde de tener a la mano ese plan de contingencia en caso de que algo sí salga mal.

¿Qué va hacer con su solución? Su decisión debe ponerse en acción. Planifique cómo va a comunicar su conclusión de manera eficaz a la gente y planifique alguna manera de motivarlas a responder a su decisión. Si es posible que las personas participen en el proceso de tomar una decisión, ellas serán motivadas a medida que participen.

Finalmente evalúe su decisión periódicamente. Antes de que sea demasiado tarde para revertir lo que podría ser una conclusión equivocada, proporcione un instrumento para probar su decisión y determinar si esa decisión fue sensata.

Estos pasos tal vez parezcan largos y trabajosos, pero si usted los sigue usted descubrirá que ahorran tiempo. A medida que se convierten en un hábito para usted, el proceso tomará menos tiempo. A veces usted tomará decisiones equivocadas aun usando estos pasos, pero el porcentaje de buenas decisiones aumentará.

Capítulo 5

TOMAR DECISIONES

REPASO DE LA LECCIÓN

1. Mencione tres (3) principios comprobados para guiarle en tomar decisiones sensatas rápidamente.

a.

b.

c.

2. Cuáles son las seis (6) preguntas básicas que debemos preguntar:

3. Usted nunca tomará una decisión _____ si usted está _____ involucrado.

4. Dé siete (7) pasos para desarrollar un método sistemático para resolver todos los problemas.

Capítulo 6

EL PODER DE UN PLAN

Un plan es una mirada deliberada hacia adelante, es pensar en maneras para alcanzar una meta. Un plan prepara para oportunidades y para dificultades; incluido en un plan están la meta, qué hacer, cuándo hacerlo, quién lo hará y cómo

hacerlo.

El primer paso en la planificación es hacer un inventario de lo que está haciendo ahora (ver capítulo 3). Sea realista, si usted está haciendo demasiado trabajo de rutina, delegue ese trabajo. El delegar deja tiempo para una planificación a largo plazo. Si ha de haber progreso, usted debe pensar en el futuro.

Usted tal vez pregunté por qué debe planificar, la única razón cierta es que vale la pena. Esta es la manera de obtener más resultados con el menor esfuerzo. El esperar que haya una crisis o una emergencia y luego trabajar horas largas llenas de tensión para vencer el problema es una mala manera de funcionar. El planificar le permite reconocer y aprovechar las oportunidades. Esto le ayudará a evitar muchos problemas antes de que surjan. La planificación es el único fundamento para una administración eficaz. Usted no puede medir el progreso de manera eficaz sin una planificación.

La razón por la que se tiene un administrador es para coordinar la energía de las personas para que así ellas no pierdan vista de la meta común. Un plan permite esto.

Un plan a largo plazo brinda continuidad, la persona que ocupa un cargo es temporal; con un plan a largo plazo, la persona que ocupa un cargo puede cambiar con menos esfuerzo en el progreso constante de la iglesia.

El trabajar desde un plan le da dos beneficios de un solo esfuerzo. Realiza el trabajo de hoy y lo avanza un paso hacia su meta. Solamente un hombre con un plan puede lograr esto.

La planificación permanecerá distante y sin desarrollar si usted no sigue una secuencia de pasos lógicos. Primero que nada, ponga su meta en mira. Segundo, inspeccione el camino o el futuro. Tercero, analice su situación presente o haga un inventario de su organización presente. Finalmente, reúna todos los factores en un solo plan aplicando un calendario ... luego INICIE

La meta es el poder motivador del administrador a largo plazo. Por lo tanto, es importante enfocar ese objetivo. La planificación aumenta las posibilidades de lograr una meta, pero no garantiza que no habrá errores en el camino. No es algo fácil enfocar correctamente el objetivo; al inicio el objetivo estará opaco. La aportación hacia el objetivo tal vez venga de media docena de hombres. Una sola persona debe coordinar el proceso completo de planificación. A medida que se

bosquejan cantidades, ideas, pensamientos y descripciones, el objetivo se hace más claro. Finalmente, este debe ser atractivamente claro, realista y alcanzable.

Al enfocarse en el objetivo, el mirar hacia atrás cinco años puede ayudar a proyectar hacia el futuro cinco años. Usted puede asumir que los cambios en el futuro serán más o menos similares a los del pasado. El pensar en otra organización que existe puede ayudar a enfocar el futuro. Aunque usted no desea ser exactamente como la otra organización, sus elementos descriptivos tal vez ayuden a enfocar su objetivo. El trazar metas puede ser la parte más difícil del proceso de planificación, pero también es el fundamento del plan de cinco años.

Con la meta en mira, usted debe trabajar energéticamente en una dirección definida. “Oportunidades” inesperadas aparecen a medida que usted avanza; si usted es un hombre sin un plan, usted aprovechará la oportunidad si le ayuda hoy día. Si usted es un hombre con un plan, usted le dará una segunda mirada y rechazará las oportunidades que usted reconoce como una distracción atractiva en comparación con sus objetivos. Usted será igualmente capaz de detectar una oportunidad desapercibida (una oportunidad que lo llevará más rápido hacia su meta principal) una oportunidad que usted no había previsto.

Una acumulación de deseo para alcanzar una meta geográfica o una meta de tiempo lo atraerá como un imán. Una meta trazada tiende a encaminar la inmensa energía de su gente en un solo grupo.

Asegúrese de programar su progreso hacia su objetivo. Primero, establezca un número seleccionado de sub pasos. Un ejemplo sería establecer años como sub pasos. Trabaje de retroceso, paso a paso hasta el presente. Para alcanzar la meta de largo plazo, usted debe primero alcanzar las metas pequeñas. Establezca una “fecha de inicio” y una “fecha de fin” en todas las sub metas. Usted tal vez tenga varios cientos de sub pasos los cuales se convierten en señales de camino para revisar su progreso. Para alcanzar su destino final, usted sabe que tiene que hacer un progreso balanceado.

Por supuesto, usted debe ser realista al establecer su meta, establezca metas alcanzables. El realismo en su meta establece un realismo para las demás partes del plan, en la pronosticación, en el hacer inventario, en la programación y en la comparación del progreso a medida que usted ejecuta el plan. Las metas realistas le permiten exigir un rendimiento exacto de usted y de los demás. Esto también hace posible desarrollar la importante actitud de “lo lograremos”.

La actitud de logro le facilita a usted a: (a) ser realista en establecer un objetivo que se puede alcanzar, (b) ser enérgico al tomar medidas positivas en la ejecución

del plan, (c) ser insistente en alcanzar cada sub meta a tiempo o saber por qué no puede alcanzarla (d) estar decidido a seguir el plan hasta estar seguro de que los cambios son la única salida. La meta realista en realidad estará entre los puntos de vistas demasiado optimistas y los puntos de vistas demasiado pesimistas.

Los hombres que no les gusta tomar decisiones hallarán al proceso de planificación algo incómodo. La planificación requiere tomar decisiones, usted debe decir: "ahí es exactamente dónde queremos ir." Se debe decidir detalles con respecto al dinero, presupuestos, gente, instalaciones, equipo, geografía, productos o servicios.

El proceso de pronóstico es un "análisis del futuro." Cuando usted pronostica, usted hace varias cosas: (a) reúne datos sobre su organización interna y sus tendencias, (b) reúne datos sobre su ambiente exterior y sus tendencias, (c) reúne datos sobre lo que usted siente que les sucederá a los dos factores mencionados anteriormente, (d) analiza estos datos; considera las posibilidades, ambas las buenas y las malas, (e) desarrolla una serie de cursos de acción alternativos que usted puede tomar y decidir cuál de estos cursos de acción alternos son los mejores para usted según su organización interna y su campo de actividad.

A medida que los factores previstos cambian, usted debe preguntar qué cambiará eso a nuestro progreso planificado. Anticipe lo que probablemente sucederá a su organización interna y al campo de actividad de su ambiente externo. Usted no debe aceptar ninguna excusa por no controlar su organización interna, pero su control de su ambiente será leve. Al pronosticar, es importante que usted separe los dos factores.

¿Para cuántos años debe planificar? Cinco años es un lapso de tiempo ampliamente aceptado para una planificación a largo plazo, pero usted puede pronosticar para más o para menos. Sus planes solamente deben incluir el tiempo permitido para la ejecución de la meta. Las razones por las que se elige un lapso de cinco años son: (a) Es lo más anticipado que usted puede ver con cierta precisión; (b) esto permite tiempo para limpiar la organización o problemas grandes; (c) le da tiempo para desarrollar una mejor organización, más ingresos, nuevos programas y la prueba de nuevos programas o nuevos arreglos organizacionales, (d) proporciona tiempo para la labor importante de asegurar buenos empleados, entrenarlos y desarrollar ejecutivos claves. Otro factor que se debe considerar con respecto al lapso de tiempo o a la planificación de largo plazo es el costo, i.e., dinero, sacrificio personal, etc.

El tiempo se convierte en una escalera y en un estímulo para sus planes. Espere

y planifique para una aceleración en su progreso. En el primer año, usted tal vez espere una tasa progresiva de dos por ciento, nueve por ciento, quince por ciento y finalmente veinte por ciento.

El planificador debe darse cuenta de cambios claves tales como tecnología, ingresos, gente, destrezas, desarrollo de investigaciones, localidad, etc., que indican cambios de ambiente y que pueden requerir una alteración en el plan. Usted no puede ignorar el ambiente.

Hay ciertos pasos al tomar inventario de su situación actual. Primero, ponga en forma a su organización, busque y elimine debilidades grandes y construya sobre su fuerza actual. Luego, saque ventaja de las tendencias ambientales actuales; la marea ambiental tiene el poder más grande para conducirlo hacia su meta o para alejarlo de su meta, ya sea planificado o no. Tercero, diríjase hacia las fuerzas o aléjese de ellas, cualquiera que le ayude a alcanzar su meta.

Busque las tendencias externas de hoy, por ejemplo, tal vez el problema real de una disminución en la asistencia de la escuela dominical sea debido a que las parejas casadas en la zona ya hayan pasado de la edad de tener hijos en vez del problema aparente de una falta de instalaciones. Usted debe ver de manera realista la situación de hoy. Analícela y examínela.

Su plan a largo plazo es un estabilizador y usted trabaja hacia ello en vez de fluctuaciones a corto plazo. Un análisis objetivo por una tercera persona puede ayudarlo a ser realista ya que uno tiende a no ver bien los temas familiares. Tal vez alguien de una iglesia vecina o un líder de una iglesia denominacional pueda ayudarlo a poner realismo en su plan. Su análisis tal vez cause a que usted suba o baje sus miras en el objetivo o que se quede firme en su meta actual.

En resumen, los elementos de la meta a largo plazo son:

1. La descripción escrita de la meta
2. Los factores de pronóstico, internos y externos
3. Un resumen de lo que halló cuando tomó inventario de su situación actual
4. Los sub planes que deben ser ejecutados por específicos departamentos o personas

Los elementos típicos de una planificación maestra son:

1. Una descripción de su meta

2. Un pronóstico de ambiente de cinco años
3. Suposiciones en el pronóstico (mire esto con frecuencia).
4. Planificar para un flujo de dinero en efectivo
5. Un calendario integrado (haga revisiones periódicas)
6. Un plan de reparación del fundamento
7. Planificar para hacer pruebas.
8. Sub planes integrados

Use informes para ayudarlo a controlar el progreso (o fracaso) de su plan. Los informes deben contestar a dos preguntas continuas y de mucha importancia: (a) ¿Qué debemos hacer para esta fecha y (b) qué hicimos para esta fecha?

Con el plan, su proceso de administración se reduce a algo así de simple. Mida todos los resultados en términos de alcanzar las sub metas específicas. Compare este rendimiento actual con el rendimiento planeado establecido en el plan, luego, mida la diferencia.

Sobre todo, comprométase con el plan, no siga la tentación de abandonar el plan dentro de unos meses. Para asegurar el éxito del plan, definitivamente comprométase con el plan; hable sobre el plan con frecuencia y entusiastamente. Haga este compromiso delante de uno o más de sus asociados o subordinados. Publique el plan, el bosquejo y el calendario, permita que muchos en su organización lo vean. Proporcionar informes regulares sobre el progreso actual. Haga que todos participen. Asegúrese que toda persona entienda su parte en el plan. Castíguese cuando fracase; establezca una “multa” si no cumple una de las sub metas.

Usted sufrirá una pérdida doble si usted falla a seguir su plan. Usted perderá el tiempo y energía que produjo el plan y también perderá los resultados potenciales que ciertamente podría obtener si hubiera seguido el plan.

La planificación requiere una gran cantidad de esfuerzo, pero vale la pena. Un buen plan no es una garantía absoluta para el éxito, pero es de gran ayuda para todo cristiano.

Capítulo 6

EL PODER DE UN PLAN

REPASO DE LA LECCIÓN

Falso o Verdadero

- _____ 1. Un plan es una mirada deliberada hacia adelante para seleccionar una meta.
- _____ 2. La planificación es el único fundamento para una administración eficaz.
- _____ 3. Elogios y halagos son el poder motivador del administrador a largo plazo.

_____ 4. Las metas realistas permiten que usted exija un rendimiento exacto de usted mismo y de los demás.

_____ 5. La meta realista estará entre los puntos de vistas demasiado optimistas y los puntos de vistas demasiado pesimistas.

_____ 6. Diez años es un lapso de tiempo ampliamente aceptado para una planificación a largo plazo

_____ 7. Las oportunidades inesperadas se convierten en escaleras y estímulo para sus planes.

_____ 8. Usted debe ignorar cambios de ambiente y nunca permitir que estos alteren su plan.

_____ 9. Su plan a largo plazo es un estabilizador y usted trabaja hacia ello en vez de fluctuaciones a corto plazo.

_____ 10. Su proceso de administración se reduce a: Medir todos los resultados en términos de alcanzar las sub metas específicas, comparando el rendimiento actual con el rendimiento planeado establecido en el plan, luego mida la diferencia.

Capítulo 7

POLÍTICAS: Decisiones Que Dan Dirección

Para funcionar con menos tensión y con un mayor espíritu de armonía, toda organización necesita declaraciones escritas de políticas para cubrir un campo total de operaciones. Cada declaración de política es una sola decisión tomada de entre una serie de resultados alternativos o acciones destinadas a guiar el comportamiento organizado (no individual).

La palabra política significa diferentes cosas para diferentes personas. Como la religión, es intangible. Puede significar: (a) una sola decisión que se aplica a todas las preguntas similares desde un tiempo determinado, (b) una dirección determinada a la cual toda la actividad organizada debe dirigirse, (c) una forma uniforme de relacionarse con las operaciones organizacionales y el personal, o (d) un resumen de lo que el liderazgo y membresía desea. En breve, la política proporciona un ambiente para tomar decisiones que claramente identifican el “qué” de la decisión. Esta no tiene nada que ver con el “cómo” o el procedimiento.

Un ejemplo de cómo la política y los procedimientos están relacionados, imagínese un maestro de escuela dominical que necesita artículos escolares. ¿Lo compra él mismo de su propia iniciativa o consulta con el comité, superintendente o pastor?; esto es una política. La respuesta constituirá una decisión de política. ¿Pueden los maestros comprar artículos de su propia iniciativa o no?, piense bien el problema. Si no pueden, tal vez no lo consigan cuando ellos lo necesitan. Si se les da libre albedrío, tal vez compren artículos innecesarios o materiales muy caros. Tal vez hagan un pedido en exceso o tal vez hagan pedidos duplicados. Tal vez compren materiales de lección que no van de acuerdo con la doctrina de la iglesia.

La decisión final tal vez requiera algo más que un simple sí o no. Tal vez se les permita a los maestros en ciertos, pero no en todos los casos una iniciativa personal. Por ejemplo, tal vez se les permita comprar artículos que cuesten menos de \$5. Artículos que cuesten de \$5 a \$10 tal vez necesiten la aprobación del superintendente. Aquellos que cuesten más de \$10 tal vez necesiten la aprobación del pastor. Tal vez los maestros pueden comprar ciertos artículos como pegamento, papel, tiza., etc. a discreción de ellos, pero cualquier material de enseñanza debe ser aprobado por el pastor. O como una tercera opción, ellos pueden llevar sus pedidos a un distribuidor central y el superintendente del distribuidor se encargará del resto.

Una vez que se han decidido esas cosas, usted tiene una política. Esto les dice a los maestros *qué* se puede y no se puede hacer con respecto a las compras. Nada se ha mencionado con respecto a *cómo* los maestros proceden a comprar materiales o *cómo* se hace el pago. Estos son procedimientos.

La política escrita puede ayudar a su congregación, esta hace más fácil al trabajo en equipo y la conragación puede funcionar sin contratiempos cuando todos saben exactamente lo que pueden y no pueden hacer. La tensión ocurre cuando la gente no sabe qué se debe hacer y no debido a que no siempre están de acuerdo. Las cosas marchan mejor si la gente sabe lo que se espera de ellos.

Los principios y las políticas deben decidirse antes de que el administrador haya trabajado con personas en algún momento de la vida cargado de emociones, i.e., matrimonios, funerales, bautizos, etc. La mayoría de la gente no son hostiles con el pastor, pero necesitan reglas definidas; ellos no intentarán causarle problemas. El problema es la comunicación, si ellos no saben qué decisiones se han tomado, ellos tomarán las suyas. Esto hace las cosas difíciles para todos.

Si la gente sabe lo que la administración desea, entonces pueden tomar decisiones en armonía con los objetivos generales de la organización. Una declaración clara de la política es la base para tomar buenas decisiones. Los pastores pasan muchas horas ya que vuelven a decidir hoy día lo que decidieron ayer, ellos van muy rápido de modo que no reconocen el problema de hoy siendo el mismo de ayer en cuanto al criterio.

Cuando la administración declara sus decisiones en la forma de una política, entonces los demás pueden aplicar estas decisiones a problemas similares en el futuro. Las decisiones de políticas escritas reducen el problema de la comunicación. ¿Cuál es nuestro objetivo? prontitud y exactitud en la acción a nivel operativo. Si la acción es demasiada lenta, entonces estamos incapacitados, si es incorrecta la obra se tiene que volver hacer.

Los hombres y mujeres son capaces de tomar decisiones sabias de manera rápida y correcta si es que tienen normas de política para aplicar a su situación. La gente se puede deslizar rápidamente. Los operarios competentes no tienen que acudir a su líder para cada decisión.

Hay cuatro formas seguras para invitar problemas: (a) asumir que todos conocen las políticas, (b) no tener declaraciones escritas de políticas, (c) hacer muchas excepciones a las políticas y (d) no ser consecuente.

La política puede existir aun cuando no está escrita. La necesidad de una declaración de política surge de un problema que se ha repetido y que ocurrirá otra vez en el futuro. A veces, tal vez sea un desacuerdo entre personas. Hay fuentes definidas de donde proceden las políticas en la iglesia. Primero que nada, la Biblia declara lo que los creyentes deben y no deben hacer, está llena de políticas. Segundo, su política debe ir de acuerdo con las prácticas denominacionales generalmente aceptadas por la iglesia. Tercero, se deben considerar las tradiciones de la iglesia, esto hace que la política sea más aceptada por los miembros. Finalmente, a veces una mejor política es creada mediante la consulta entre el pastor y los líderes laicos.

Capítulo 7

POLÍTICAS: Decisiones Que Dan Dirección

REPASO DE LA LECCIÓN

1. Políticas: Decisiones que dan _____.
2. En breve, _____ proporciona un ambiente para _____
que claramente identifica el ' _____ ' de la decisión.
3. La política claramente identifica el _____; _____
nada que ver con el cómo.
4. Si la gente sabe lo que la administración desea, ellos pueden tomar
_____ en armonía con el objetivo general de la organización.
5. Cuatro (4) maneras seguras para invitar problemas:
6. Dé cuatro (4) fuentes definidas de donde las políticas surgen en la iglesia

Capítulo 8

BOSQUEJO-ENTRENAMIENTO DEL TRABAJO

En esta sociedad móvil, debemos de vivir con la rotación de miembros. Las personas claves se desplazan tal como las entrenamos. Las elecciones anuales traen cambio en el comité de personal. Habrá una rotación debido a la enfermedad, renuncias, etc. Usted puede aprender a vivir con los cambios si usa documentos escritos y buenas prácticas de administración.

Aquí tenemos tres técnicas de buena administración:

1. Planes a largo plazo

Los planes a largo plazo brindarán continuidad al trabajo de su organización. Los cambios de personas tendrán menos efecto en el proceso consistente de la organización. Usted pone gente nueva en un programa específico de trabajo, no en una actividad específica.

2. Organigramas

Un esquema les dice a las personas cómo todo el trabajo de la organización está enlazado. Esto ayuda a orientar a las personas nuevas para así hallar su camino rápidamente.

3. Manual de Políticas y Procedimientos

Con un material escrito, la persona nueva en la obra puede rápidamente obtener una idea de lo que su departamento hace. Un manual ahorra horas de explicación en cuanto a lo que el comité hace.

Use un bosquejo del trabajo como una herramienta básica para acortar el tiempo del “período de amoldamiento” a un cincuenta por ciento. Esto acelerará su proceso de entrenamiento y aumentará su exactitud. Esto permitirá la fluidez del trabajo a pesar del cambio de un empleado. Esto ofrecerá una solución al gran problema de comunicación. Esto puede ayudar al administrador eliminando el desperdicio escondido pero muy real de ir a tientas.

Todo trabajo empieza en un punto y finaliza en otro. De principio a fin es un “ciclo.” Cuando usted redacta el bosquejo del trabajo para que tenga una secuencia lógica de acción, usted proporciona algo que es fácil de escribir y aún más fácil de leer y utilizar. Un documento que trata de ser todo realmente no es

nada ya que combina el perfil de puestos, reglas de conducta, bosquejos del trabajo, listas de deberes y procedimientos para grupos de personas en un solo documento.

Aprovechar al máximo la receptividad de un nuevo empleado proporcionándole un bosquejo del trabajo. Un bosquejo del trabajo no es un perfil de puestos, no es el procedimiento de los sistemas y no es una lista de reglas de conducta personal. Dos documentos que a menudo se confunden son el perfil de puestos y el bosquejo del trabajo. El *perfil* de puestos *menciona* todas las habilidades requeridas para encargarse de un trabajo específico. Los hombres de personal usan el perfil de puestos para hacer coincidir los requisitos de un trabajo con las cualidades de un aplicante.

El bosquejo del trabajo facilita al trabajador seguir los detalles de ese puesto paso por paso. Pida a un empleado actual para que ayude a crear un bosquejo del trabajo ya que él lo realiza todos los días; pídale que escriba las instrucciones paso por paso. Después que ha revisado dos o tres borradores del bosquejo del trabajo, usted estará listo para probarlo en su siguiente empleado nuevo. De este modo, el bosquejo del trabajo se convierte en una herramienta para entrenar a nuevos empleados o trabajadores de la iglesia. Un bosquejo del trabajo puede ser una verdadera ayuda cuando usted desea realizar bien un trabajo que no realiza con frecuencia. Por ejemplo, el bosquejo de trabajo que se usa para el inventario puede utilizarse el siguiente año para asegurar que usted realice un trabajo bueno y exacto. Los bosquejos de trabajo se convierten en hábitos de trabajo. Después que el nuevo obrero ha seguido los pasos del bosquejo del trabajo una cantidad de veces, él ya no dependerá de aquél. El resultado será continuidad y mínimas interrupciones en los programas de la iglesia.

El proceso de entrenamiento debe incluir tres cosas esenciales: (a) conocimiento del trabajo por parte del maestro, (b) la habilidad del maestro para transferir su conocimiento y (c) la receptividad personal del aprendiz. Su tiempo disponible para el entrenamiento siempre será limitado. ¿Cuál es la solución para este problema constante? Haga una lista del trabajo que usted espera que el aprendiz haga. Mencione todos los trabajos en orden de importancia y concéntrese en el primero de la lista durante el período de entrenamiento. De esta forma, usted utilizará la cantidad limitada de tiempo disponible para obtener los mejores resultados de entrenamiento.

Capítulo 8

BOSQUEJO-ENTRENAMIENTO DEL TRABAJO

REPASO DE LA LECCIÓN

1. Mencione tres (3) técnicas de buena administración.
2. Si usted utiliza planes a largo plazo, los cambios de personas tendrán _____ efecto en el proceso consistente de la organización.
3. ¿Qué herramienta básica puede acortar el tiempo del 'período de amoldamiento' a un cincuenta por ciento?
 - a. Reglas de conducta
 - b. Bosquejo del trabajo
 - c. Perfil de puestos
4. ¿Cuáles son los dos documentos que con frecuencia se confunden?
 - a. Manual de políticas y procedimientos y Perfil de puestos
 - b. Perfil de puestos y Reglas de Conducta
 - c. Perfil de puestos y bosquejo del trabajo
5. Un _____ de puestos menciona todas las habilidades requeridas para encargarse de un trabajo específico. Un _____ del trabajo facilita al trabajador a seguir los detalles de ese puesto paso por paso.
6. El proceso de entrenamiento debe incluir tres (3) cosas esenciales:

Capítulo 9

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS:

Un Tipo Único de Administración

Existe una diferencia entre un trabajo de proyecto y un trabajo de rutina. El trabajo de proyecto es más duro y requiere una habilidad diferente para realizarlo. En el trabajo de rutina, las personas pueden aprender a trabajar juntos y sin problemas. Debido a la naturaleza del trabajo de proyecto, el tiempo no está disponible para hacer esto.

Una vez que usted reconoce un trabajo como un proyecto, este exige una pre planificación ardua, herramientas para planificar el proyecto y una técnica para mantenerse al día en el desarrollo de cada trabajo a medida que avanza. No importa cuán bien se hagan los planes o cuán bien se coordinen los trabajos, algunos problemas ocurrirán. Cuando una organización reconoce la diferencia entre los dos tipos de trabajo, ha dado el primer paso para evitar el fracaso del proyecto. El trabajo de rutina repetidamente pasa por un ciclo, un trabajo de proyecto solamente tiene uno; no hay repetición. Los administradores o directores de un trabajo de proyecto deben permanecer extremadamente alertos. Si ellos fallan en planificar o fallan en controlar, se hallarán en problemas. Si el director comete un gran error, él tal vez arruine el proyecto entero ... usualmente no existe una segunda oportunidad.

Su primer trabajo grande como el líder del proyecto es declarar el objetivo del proyecto y definir los límites de la obra. Dé lo que ha escrito a otra persona y pídale que se lo explique. Como una prueba de una comunicación eficaz, la persona deberá entenderlo de la manera que usted lo entiende.

El director de proyectos debe ser capaz de realizar su trabajo mediante otras personas. Existen tres características esenciales en un director de proyectos eficaz. El posee la habilidad para impulsar, él puede planificar y luego usar el plan, él ejerce control sobre las actividades de otras personas. Otras características deseables incluyen la habilidad para comunicar, confianza en sí mismo, entusiasmo por la obra misma, equilibrio de perspectiva en todos los aspectos de la obra, buen juicio, un conocimiento de la organización, una actitud exigente hacia los demás, alguna habilidad de liderazgo y un grado de paciencia. De lo contrario, el director no tendrá éxito si es haragán, hombre de acción que nunca planifica, personalmente indisciplinado, no exige a los demás, es relajado, mal comunicador, indeciso, o lento para tomar acción cuando sabe que es necesario. A veces factores externos incontrolables o hasta la propia administración en general

puede causar que el proyecto fracase, pero usualmente el director de proyectos tiene directamente la culpa.

El director de proyectos debe motivar a las personas y avanzar el proyecto de otro modo éste morirá. Algunas fuerzas motivadoras que el director puede usar son (a) involucrar a las personas en tantas fases de la operación como sea posible; (b) trazar fechas definidas para alcanzar y cumplir los objetivos; (c) esperar que las personas hagan su trabajo (si usted indica que no está seguro que ellos se moverán o no, usted detendrá su motivación); and (d) dar mérito donde corresponde (la publicidad de cualquier clase es animadora). El director de proyectos debe enfrentar el hecho de que la administración de proyectos es algo difícil y frustrante. Esto requiere más que una paciencia normal y más que una cantidad normal de empuje. También requiere un jefe de proyecto que sea experto en el trato delicado.

Un “impulsor” eficaz es el primer ingrediente esencial para un trabajo de proyecto. El director de proyectos enfrentará un conflicto de interés ya que las personas usualmente ven a su trabajo de rutina como el más importante mientras que el director ve al trabajo de proyecto como el de mayor prioridad.

El control del proyecto debe ser ejercitado por el director de proyectos. El control puede ejercitarse mediante descripciones claras del trabajo y un calendario planeado con precisión. Descripciones claras de la obra son necesarias para describir la tarea principal y las sub unidades de la obra. Detalle la tarea, exactamente lo que usted va hacer, ponga por escrito la meta exacta con sus limitaciones para así comunicarla. Trazar una meta no es fácil, pero usted debe encontrar una meta en la cual todos estén de acuerdo.

Tal vez exista cientos de sub unidades y cada una debe ser identificada. Usted debe proporcionar fondos, gente, materiales y un lugar en su plan maestro para cada sub obra. Usted no desea violar el principio de dar un “paquete de trabajo” lógico a cada hombre, pero usted puede repartir una parte pequeña y específica del trabajo.

Si usted mantiene las obras de proyecto relativamente pequeñas, usted puede exigir y conseguir el rendimiento de cada persona. En el trabajo de proyecto, considere que las partes grandes resultarán en un rendimiento bajo; del mismo modo, las porciones pequeñas resultarán en un rendimiento alto.

Aquí hay una lista de preguntas claves que usted debe saber con respecto a cada obra si espera mantener todo el proyecto en una sola pieza:

- **¿Qué está incluido en la obra? ¿Qué está excluido? (Defina la obra.)
- **¿Quién hará el trabajo? ... ¿un hombre? ¿un grupo? ¿un extraño?
- **¿Cuándo debe la persona iniciar este trabajo?
- **¿Cuándo debe terminar este trabajo?
- **¿Cuál es el lapso total de tiempo envuelto?
- **¿Cuántas horas de mano de obra (días o semanas) consumirá el trabajo?
- **¿Cuáles son los pasos dentro de la obra? ¿Deben controlarse estos en diagramas individuales?
- **¿Qué otros trabajos están estrechamente relacionados con este o son dependientes de la finalización de este?
- **¿Cuál es el costo probable (tiempo y materiales) de esta obra?
- **¿Puede usted usar algunas medidas razonables del rendimiento?
- **¿Qué nivel de calidad se debe mantener?
- **¿Qué tipo de habilidades se requerirán?
- **¿Qué tipo de materiales requerirá el trabajo? ¿Requieren algunos de estos un plazo largo?

Un calendario planeado con precisión es necesario para controlar el proyecto. Cuando su proyecto envuelve el trabajo de otros hombres, usted debe permitir que ellos tracen sus propios plazos. Trace lapso de tiempo precisos cubriendo el inicio y fin del trabajo. Una vez que un hombre traza un plazo para su porción del proyecto haga que cumpla con ese plazo. Un calendario ayudará a controlar el proyecto. Al trazar plazos, hágalos específicos, en vez de “a mediados de mayo,” trace un plazo para el 15 de mayo. En su descripción de la meta, especifique qué debe haber sucedido para esa fecha. El proyecto debe dividirse en etapas, tal vez una etapa para cada mes, u otra división lógica del proyecto entero. Hay tres áreas de tiempo que le conciernen al director: (a) el lapso de tiempo total del proyecto ... la longitud del proyecto desde el inicio hasta el fin, (b) el lapso de tiempo de cada elemento ... el lapso de tiempo de cada elemento de trabajo y (c) el tiempo total de mano de obra para completar cada trabajo ... los días de mano de obra que cada unidad requerirá.

Si el director conoce los varios problemas que va a enfrentar en el camino a completar un proyecto, él estará mentalmente listo para afrontarlos. El líder de proyectos debe estar atento a las señales de problemas:

- **Miembros de equipo del proyecto que no rinden como deberían hacerlo
- **Directores de departamentos que interfieren
- **Vendedores que no cumplen con sus promesas
- **Desglose de calidad de los artículos o equipos

- **Envíos incumplidos
- **Deterioro de elementos vitales de equipo
- **Costos descontrolados
- **Retrasos continuos en la programación
- **Trabajo duplicado
- **Falta de comunicación de lo que está pasando
- **Exceso de sobretiempo
- **Trabajos que nunca se iniciaron

Al usar un proyecto, existen pasos definidos por los que un hombre debe pasar o un camino que debe seguir para alcanzar una meta:

- (a) Definir la meta en términos exactos
- (b) Asignar a un director capaz
- (c) Seleccionar a miembros claves del proyecto
- (d) Dividir la obra grande en un número de secciones o etapas pequeñas
- (e) Dividir estas secciones en unidades de trabajos detalladas
- (f) Determinar el tiempo, costo, secuencia y responsabilidad para cada unidad de trabajo
- (g) Especificar las responsabilidades de los departamentos de ejecución para proporcionar apoyo
- (h) Hacer el trabajo
- (i) Coordinar el trabajo
- (j) Mantener un control estricto de los detalles día a día

Para que usted sepa lo que está sucediendo en todo tiempo, usted deberá diseñar diagramas de flujo y organigramas.

Capítulo 9

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS:

Un Tipo Único de Administración

REPASO DE LA LECCIÓN

1. ¿Cuál de estos NO es cierto del Trabajo de Proyecto?
 - a. El trabajo de Proyecto es más duro que el trabajo de rutina
 - b. El trabajo de Proyecto requiere una habilidad de administración diferente
 - c. En el trabajo de Proyecto, la gente puede aprender a trabajar junta sin problemas
 - d. El trabajo de Proyecto no tiene repetición.

2. El director de proyectos debe ser capaz de realizar su trabajo mediante otras _____.

3. Compare/Contraste las características de un director de proyectos eficaz.

4. En el trabajo de proyecto, considere que las partes grandes resultarán en un rendimiento _____; del mismo modo, las porciones pequeñas resultarán en un rendimiento _____.

5. Un _____ planeado con precisión es necesario para controlar el proyecto.

Capítulo 10

DELEGAR:

Realizar el Trabajo Mediante Otros

¿Cómo usa el líder la administración para realizar el trabajo mediante otros? La respuesta es simple ... él delega.

Cualquier persona puede delegar con seguridad si es que usa la técnica de la “rienda floja.” Algunos administradores temen que perderán control si es que delegan. Otros delegan y se preocupan sobre cuánto daño un subalterno puede hacer si es que comete un error. La esencia de la técnica de la “rienda floja” es conocimiento ... conocimiento de lo que debe estar sucediendo y de lo que está sucediendo en cualquier departamento. Un administrador usa el control como un jinete usa las riendas. Después de un tiempo, el caballo y el jinete se acostumbran el uno al otro y se convierten en un equipo. Pero las riendas, sueltas o ajustadas siempre deben permanecer en manos del conductor. Si el caballo va en dirección a problemas, un jale rápido de las riendas evitará un problema serio.

Si usted delega, usted tiene tres opciones: (a) usted puede operar sin riendas; (b) usted puede aflojar las riendas. Las riendas flojas proporcionan a ambas personas involucradas estar libres de preocupación e incertidumbre y la posibilidad de peligros; por último (c) usted puede usar riendas ajustadas. Este método cansará a ambas personas. También las personas, especialmente capaces se cansarán de acudir al administrador para toda decisión.

Las riendas que un administrador usa para conducir su organización es el sistema. La técnica del sistema es un método muy efectivo si se ejecuta de la manera apropiada. Primero que nada, defina la tarea por escrito, detalle exactamente el trabajo o trabajos a realizarse. Establezca límites de autoridad y responsabilidad.

Luego seleccione a alguien que usted cree puede hacer el trabajo. Jesús condujo cuidadosamente a Sus discípulos y les delegó trabajos. En Hechos 6, los discípulos escogieron hombres “de buen testimonio, llenos del Espíritu Santo y de sabiduría” para servir a las mesas. Si una persona posee las cualidades básicas que la capacita para la tarea, ella puede conseguir el “conocimiento de cómo hacer” a través del entrenamiento.

Entregue una definición escrita de la tarea al subalterno que usted eligió. Discuta con él, dándole sus ideas; es importante establecer normas con las cuales

él pueda comparar su trabajo. Pídale que considere la definición del trabajo, rango de autoridad, costo, tiempo, etc. Obtenga sus ideas sobre estos puntos por escrito. Alcanzen un acuerdo en sus puntos de vista con respecto al trabajo.

Ahora dele la luz verde para proceder. Arregle para tener informes frecuentes y díglele exactamente lo que usted desea informarse de los informes. Estos deben incluir datos relacionados con elementos de tiempo, costo, calidad, etc. Si es necesario consulte con él. Si todo va yendo bien, dígaselo. Dele una bien merecida “palmadita en la espalda.”

Su objetivo es alinear el rendimiento con sus expectativas obrando juntos y/o re dirigiendo la acción.

Hay muchas razones posibles por las que la delegación puede fallar. Tal vez el obrero no es capaz de realizar el trabajo que se le dio. Tal vez el administrador no concuerda el trabajo con las habilidades del subalterno. El subalterno debe ser capaz de tomar decisiones y debe estar suficientemente orientado a su relación laboral con los demás. Si este no es el caso, el fracaso es inminente; ¿fueron explicados los límites de la autoridad del subalterno? ¿Falló el administrador en decir al subalterno exactamente lo que deseaba o falló en confiar las decisiones del obrero? ¿Tal vez el trabajo no debió ser delegado sino realizado por los administradores claves. ¿Puede el administrador notar la diferencia entre delegar y tirar? ¿Falló en tener una rienda floja? El fracaso puede resultar si el administrador pensó que delegó, pero todavía retenía toda la autoridad.

Las personas estarán más dispuestas a aceptar las limitaciones que ellos ayudaron a establecer que aquellas que usted les impone. Una “rienda floja” impuesta por uno mismo motiva al subalterno a rendir. El administrador y el subalterno trenzan la rienda floja necesaria mediante planes, políticas, informes, medidas, plazos y procedimientos. El subalterno se dará cuenta que el administrador no limitará su libertad siempre y cuando él rinda. Si él falla en rendir se puede tirar de las riendas rápidamente.

Se ha dicho que cada hombre debe decidir cuánta reglamentación aceptará para evitar el caos. Cada hombre tiene dos responsabilidades, número uno es realizar su propio trabajo y realizarlo de una manera que se vincule con la eficiencia total del equipo. Cada hombre aprende una responsabilidad cooperativa. El supervisor maduro sabe que debe encontrar un balance de restricciones de trabajo en equipo y de iniciativa individual.

El control debe seguir a la acción. El control antes de la acción significa que no

ha habido delegación. Establezca su fundamento para el control diciéndole a su subalterno lo que usted espera que él haga; dé a cada persona una responsabilidad definida y continua. Después que él ha completado una fase del trabajo, usted, entonces ejercita un grado de control. La acción siempre precede al control.

La delegación correcta brindará beneficios. La obra de la iglesia avanzará, la moral será elevada y se desarrollará el liderazgo de laicos.

Capítulo 10 DELEGAR:

Realizar el Trabajo Mediante Otros

REPASO DE LA LECCIÓN

1. La respuesta simple de cómo un líder realiza el trabajo mediante otros es:
2. ¿Cuál es el tipo de 'riendas' más aceptable a usar cuando uno delega?
 - a. Sin riendas
 - b. Rienda floja
 - c. Rienda ajustada
3. Su objetivo es alinear el _____ con _____ expectativas obrando juntos y/o re dirigiendo la acción.
4. Él _____ debe seguir a la _____.
5. Mencione tres (3) beneficios que la delegación correcta brinda:

Capítulo 11

MOTIVACIÓN:

Su Gran Reto

Uno de los retos más grandes que la administración enfrenta en la industria y los negocios es la motivación. Tal vez el resultado más significativo de los estudios del problema de la motivación es la teoría de que la gente no puede ser motivada por otros, sino más bien ellos mismos se motivan a sí mismos.

Su organización es una “máquina de personas.” Una máquina eficiente de personas posee tres características: planes y programas bien elaborados, personas motivadas y coordinación y trabajo en equipo. Los estudios muestran que dos personas con la misma capacidad y cada una de ellas gastando la misma cantidad de energía y tiempo rendirán diferentes cantidades de producción. La diferencia es la motivación personal de las dos personas.

El término motivar se deriva de la palabra latina *motum*, o “mover.” Dos palabras caracterizan el clima de automotivación de operación. *Estimulación*: El comportamiento humano surge como resultado de fuerzas innatas en todos los hombres. El hombre por naturaleza es auto motivado, hay veces cuando parece que las fuerzas de automotivación del hombre están dormidas e inactivas. Los impulsos internos ocasionalmente deben ser estimulados antes de que las personas puedan actuar. *Emancipación*: Hay veces cuando las personas están listas para moverse, pero son impedidas a actuar debido a ciertos obstáculos e impedimentos en el camino. Las personas deben ser liberadas de estos obstáculos, esto debe incluirse en cualquier desarrollo de un clima de automotivación.

Las fuerzas de automotivación son estimuladas en una variedad de formas, i.e., educación, deseo de ganancia personal, etc. Uno de los descubrimientos más grandes de nuestros tiempos es que el hombre actúa más basándose en sus emociones que en su razonamiento. Si usted estimula las emociones de las personas, usted obtendrá respuestas.

A pesar de que las apelaciones a las emociones pueden estimular las fuerzas internas, muchos clérigos son renuentes a incluir la estimulación emocional al desarrollar un clima de operación. Hay varias razones para esta renuencia. Por muchos años los clérigos dependían de la emoción del miedo para estimular la acción. Muchos clérigos han amenazado a la gente con el infierno de fuego y azufre. El intentar asustar a la gente para que entren al cielo o a la obra de la iglesia destruye el gozo que una respuesta religiosa puede brindar. Es mucho mejor

estimular a las personas a actuar usando las fuerzas emocionales más positivas.

Algunos clérigos son renuentes ya que confunden la motivación con la manipulación. Estas dos no son lo mismo, aunque usted motiva a las personas de la misma forma que las manipula. Un administrador manipula a las personas cuando las mueve a actuar para conveniencia propia. El las motiva cuando las mueve a actuar para conveniencia de ellas mismas.

Algunos clérigos son renuentes ya que confunden la motivación con la santificación. La santificación no es la respuesta entera para motivar a las personas. Una de las debilidades más grandes de la iglesia es que existen muchos creyentes que no están obrando productivamente para el Señor.

Capítulo 11

MOTIVACIÓN:

Su Gran Reto

REPASO DE LA LECCIÓN

1. Uno de los retos más grandes que la administración enfrenta en la industria y los negocios es _____.
2. Dé dos palabras que caracterizan al clima de automotivación de operación. _____ y _____.
3. Uno de los descubrimientos más grandes de nuestros tiempos es que el hombre actúa más basándose en sus _____ que en su _____. Si usted estimulas las _____ de las personas, usted obtendrá _____.
4. ¿Qué cosa destruye el intentar asustar a la gente para que entren al cielo o a la obra de la iglesia?
5. Dé la diferencia entre manipulación y motivación
6. Una de las debilidades más grandes de la iglesia es que existen muchos creyentes que no están obrando _____ para el Señor.
7. Algunos clérigos son renuentes a usar la motivación ya que confunden la motivación con la _____ o _____.

Capítulo 12

EL PROCESO DEL CAMBIO: Vendiendo el Cambio

Una organización moribunda es callada, cómoda, metódica y plácida. Si usted no cambia, usted puede estar seguro de que la decadencia está en progreso. Se ha dicho que el hombre típico sufre mucho del dolor de una idea nueva. La gente posee lo que se conoce como resistencia del comprador; por lo tanto, usted debe convertirse en un buen vendedor para producir el cambio.

Hay muchas razones por las que la gente se resiste al cambio:

- **Preservación del status quo o seguridad en el status quo; el temor de lo desconocido
- **Un interés creado en la manera actual. El cambio brindará pérdidas personales a las personas
- **El cambio tal vez cueste algo, ya sea tiempo, esfuerzo o dinero.
- **Conflicto de personalidad con la persona que sugirió el cambio.
- **Un fracaso anterior; deseo de evitar otra vez el fracaso.
- **Intereses conflictivos; tal vez entren en conflicto con sus propias ideas.
- **La última idea no fue sólida. Tal vez usted necesite re evaluar su idea.
- **Mala comunicación. Ya sea insuficiente información o demasiada información que resulta en confusión.
- **Involucración emocional. Ligado a recuerdos, pareceres, valores personales.

Tome tiempo para preparar su presentación de ventas. Seleccione su público específico y dirija los mensajes a cada grupo dentro del grupo mayor. Los grupos tal vez sean ultraconservadores, agitadores, bastante expresivos, etc.

No enfoque su presentación para incluir solamente a un grupo. Sólo porque se le oye más al grupo bastante expresivo no se deje engañar pensando que este representa la opinión de la mayoría.

Decide hacia dónde dirigirá su campaña de venta. La organización formal es fácil de reconocer y trazar. La organización informal es menos tangible, usted tiene que conocer a su congregación. Muchas veces, este grupo debe aprobar el cambio antes de que tenga la oportunidad de pasar la mayoría. Ellos pueden convertirse en un buen aliado y grupo de consulta. Los expertos que estudian este tema dicen que, en cualquier asunto, aproximadamente el veinte por ciento de la gente estarán definitivamente opuestas a esto, veinte por ciento de la gente estará firmemente a favor de este y el sesenta por ciento que resta debe convertirse en el objeto de sus esfuerzos persuasivos.

Asegúrese de publicar los hechos antes que los chismosos tengan la oportunidad de distorsionarlos. Una propuesta escrita preparada por el pastor (no un comité) quien minuciosamente ha estudiado el asunto, presentará la información que su congregación

deseará conocer.

Aquí tenemos el contenido de una buena propuesta:

Título – Unas pocas palabras para que capte la atención. Descripción de un *problema* aparente – Declaradas de tal forma que el problema sea familiar para la gente. *Declarar el problema real* – Su conclusión del problema real. *Proponga su solución* – Minimice la referencia al “cambio” y maximice el “mejoramiento.” Detalle el costo de tiempo, dinero y gente.

Use su propuesta para su mejor ventaja. Involucre a otros (especialmente aquellos a quienes desea ganar) en la redacción de esta. A medida que alguien juega el papel de crítico, él le ayudará a crear y por lo tanto estará involucrado. Lo que usted escribe es su trampolín hacia la acción. A medida que su crítico sugiere mejoras a su propuesta, usted hará que su mente piense. Al conseguir que alguien critique o examine una declaración de política o procedimiento hará que la siguiente redacción (aquella que él ha revisado) se convierta en su política y él la apoyará. Tenga la seguridad que las personas serán críticos cuando usted no puede conseguir que ellas se muevan en cualquier otra dirección.

Un dato importante a la hora de establecer una propuesta es olvidar el precio de la autoría. El éxito de usted depende de la habilidad de su propuesta para hacer que el lector llegue al punto de una decisión.

El hacer que su lector llegue a un punto de decisión consiste de cuatro pasos. Primero, consiga la atención de su grupo; el mencionar los beneficios en el título atrae interés. Un hecho sorprendente puede tener un gran interés para el lector. El título debe ser tan breve como sea posible, haga su propuesta inicial de sólo una página y proporcione más material a pedido del lector (la ley de la resistencia del lector).

Ahora, consiga el interés de su grupo. Su interés es captado y desarrollado por las palabras que usted utiliza, palabras que mentalmente trasladan a su lector al punto de una venta. Algunas ideas que usted desea señalar son una combinación de beneficios y buenas cualidades; pérdidas y malas cualidades. Use “los promotores” positivos cuando sea posible, pero no ignore las combinaciones negativas. Usted no hubiera hecho el estudio de no haber existido un problema.

Desarrolle el deseo de su lector usando promotores positivos. Señale las ventajas o beneficios en conexión con las buenas cualidades a ganar.

Por último, haga que su lector compre o decida. Si usted ha dado los pasos anteriores de forma correcta, esta acción será tomada por el grupo.

La iglesia de Dios debe avanzar hacia adelante. Para hacerlo debe poseer líderes capaces, esfuércese por ser el líder que Dios desea que sea.

Capítulo 12

EL PROCESO DEL CAMBIO:
Vendiendo el Cambio
REPASO DE LA LECCIÓN

1. Dé cuatro (4) palabras para completar esta oración:
Una organización moribunda es _____, _____, _____ y _____.
2. Dé cinco (5) razones por las cuales la gente se resiste al cambio.
3. Los expertos dicen que en cualquier asunto aproximadamente el _____% definitivamente se opondrá a este, _____% estará firmemente a favor de este y el _____% restante debe convertirse en el objeto de sus esfuerzos persuasivos.
4. Dé cuatro (4) pasos de mover a su lector hacia el punto de una decisión
5. La iglesia de Dios debe avanzar hacia _____.
6. Esfuércese por ser el líder que _____ desea que sea.