

¿De qué manera y hasta qué punto, la conceptualización popular del líder y el liderazgo han permeado la filosofía de liderazgo cristiano en el contexto de cuatro comunidades evangélicas costarricenses en la provincia de Cartago?

Presenta:  
Esaú Bonilla Claudel

Una tesis sometida para el título de  
Master of Theology  
al South African Theological Seminary

Mayo 2018

## **Dedicatoria**

Para los cientos de líderes cristianos en Costa Rica y América Latina, que buscan incansablemente ser eficientes y eficaces en su labor como siervos de Dios. Para ellos mi reconocimiento y admiración.

## **Agradecimientos**

Mi más profundo agradecimiento a Dios por la oportunidad de ser su hijo y el privilegio de servir como líder en la comunidad Cristiana Príncipe de Paz en Guadalupe, Cartago, Costa Rica. A mi esposa Marjorie y mis hijos Frayzer, Gerson y Andrey por sus oraciones y apoyo incondicional. A los pastores Víctor Loaiza, Rafael Villavicencio, José Monge y Ronald Garita por su confianza y apertura durante el proceso de investigación. Al cuerpo pastoral y a la Iglesia Príncipe de Paz, por brindar los espacios y oportunidades que fueron necesarios para elaborar y completar el presente trabajo y al equipo docente y administrativo de la Universidad Cristiana Pro-Meta por su ayuda y acompañamiento incondicional durante todo el proceso. Gracias.

## **Resumen**

La investigación utilizó metodología cualitativa y selección no probabilística para explorar la conceptualización cultural, social y bíblica, que se le da al líder y al liderazgo desde la comprensión y valoración, de personas miembros de cuatro diferentes congregaciones en la Provincia de Cartago. Se utilizaron entrevistas personales, visitas de observación, estudio de documentos históricos, planes de trabajo y análisis cruzado y comparativo en la elaboración de los resultados. Se tuvo como objetivo proveer un marco de referencia que permita determinar cómo se define y se practica el liderazgo en estas cuatro comunidades evangélicas y si esa definición ha sido o esta siendo influida por valores históricos, culturales o sociales seculares. Concluida la investigación se determinó, que la valoración, creencias históricas y culturales, tienen fuerte influencia en la forma en que se valora, elige y se define tanto al líder como al liderazgo.

## **Abstract**

The investigation implemented both a qualitative methodology and a non-probabilistic selection method to explore the cultural, social, and biblical conceptualization that is granted to the leader and to the leadership from the understanding and evaluation of a selected group of people from four different congregations in the province of Cartago. Personal interviews, observation visits, study of historical documents, work plans and crossed-comparative analysis were all implemented in elaborating the results. A major objective was to provide a reference framework to determine how leadership is defined and practiced within these four evangelical communities and if such definition has been or is being biased by historical, cultural, or social-secular values. Upon conclusion of the investigation, it was determined that the assessment and historical-cultural beliefs, exercise a strong influence in the way both the leader and leadership are valued, chosen, and defined.

## Indices

<b>Indices</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>11</b>
<b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>11</b>
<b>Justificación y viabilidad</b> .....	<b>12</b>
<b>Identificación y delimitación del problema</b> .....	<b>17</b>
<b>Presupuestos de la investigación</b> .....	<b>19</b>
<b>Valoración del problema</b> .....	<b>20</b>
<b>Objetivos a desarrollar</b> .....	<b>21</b>
Objetivos secundarios.....	22
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>23</b>
<b>Revisión de literatura</b> .....	<b>23</b>
<b>Marco teórico</b> .....	<b>23</b>
<b>Revisión de literatura</b> .....	<b>24</b>
Cultura Nacional y sub nacional .....	27
Caracterización de la sociedad costarricense .....	28
¿Qué se debe de entender por cultura?.....	29
¿Por qué es importante identificar los patrones y la conceptualización cultural que existe sobre el liderazgo en las comunidades en estudio? .....	30
<b>Cultura de aprendizaje y formación organizacional</b> .....	<b>33</b>
<b>Análisis comparativo</b> .....	<b>37</b>
Liderazgo que crea cultura.....	39
Liderazgo que cambia la cultura. ....	39
Liderazgo que encarna o personifica la cultura .....	40
Liderazgo que integra diferentes culturas. ....	41
Significado de dimensión de distancia de poder .....	46
¿De dónde proviene esta realidad cultural-histórica?.....	56
Periodo pre colonial .....	57
Periodo de la conquista .....	58
El caudillismo, un fenómeno social .....	62
Lucha de clases e integración social .....	65
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>67</b>
<b>Marco Metodológico</b> .....	<b>67</b>
<b>Investigación Cualitativa</b> .....	<b>67</b>
<b>Método de selección de la población en estudio</b> .....	<b>73</b>
<b>Protocolo para la entrevista</b> .....	<b>74</b>
Protocolo de Preguntas.....	75
Preguntas sobre experiencia y comportamiento.....	75
Preguntas sobre sentimientos.....	76
Preguntas sobre conocimientos .....	76
Preguntas sobre lo sensorial. ....	76

Preguntas demográficas y de antecedentes .....	77
<b>Entrevistas .....</b>	<b>77</b>
<b>Análisis de los datos.....</b>	<b>78</b>
<b>Evaluación de la información .....</b>	<b>79</b>
<b>Definiciones .....</b>	<b>80</b>
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>84</b>
<b>Los Resultados de la Investigación .....</b>	<b>84</b>
<b>Protocolo de Preguntas.....</b>	<b>84</b>
<i>Preguntas sobre experiencia y comportamiento.....</i>	<i>84</i>
<i>Preguntas sobre opiniones y valores.....</i>	<i>85</i>
<i>Preguntas sobre sentimientos:.....</i>	<i>85</i>
<i>Preguntas sobre lo sensorial.....</i>	<i>86</i>
<i>Preguntas demográficas y de antecedentes.....</i>	<i>86</i>
<b>Información de cada comunidad cristiana investigada .....</b>	<b>87</b>
<b>Iglesia cristiana comunidad KYRIOS .....</b>	<b>87</b>
El entorno.....	87
Experiencias y comportamiento.....	89
Características del liderazgo.....	89
Los líderes y la congregación.....	90
Organización del liderazgo.....	92
Participar del liderazgo.....	94
Prioridades en la vida de un líder.....	97
Valores en la vida de un líder.....	99
Cristianismo y Liderazgo.....	100
<b>Iglesia Oasis de Amor.....</b>	<b>102</b>
El Entorno.....	102
<i>Tabla 4.....</i>	<i>104</i>
<i>Personas entrevistadas Iglesia Oasis de Amor.....</i>	<i>104</i>
Experiencias y Comportamiento.....	104
Características del liderazgo.....	105
Los líderes y la congregación.....	106
Organización del liderazgo.....	109
Participación en el liderazgo.....	113
Prioridades en la vida de un líder.....	117
Valores en la vida de un líder.....	118
Cristianismo y liderazgo.....	119
¿Qué hace que un líder sea efectivo en Costa Rica?.....	119
<b>Comunidad Cristiana Iglesia Manantiales de Vida Eterna.....</b>	<b>121</b>
Descripción del entorno.....	121
<i>Tabla 5.....</i>	<i>123</i>
<i>Entrevistados Iglesia Manantiales de Vida Eterna.....</i>	<i>123</i>
Experiencias y Comportamiento.....	123
Características del liderazgo.....	124
Los líderes y la congregación.....	125
Organización del liderazgo.....	127
Participación en el liderazgo.....	131
Prioridades en la vida de un líder.....	134
Valores en la vida de un líder.....	136
Cristianismo y liderazgo.....	138

Un líder efectivo sería: .....	140
<b>Iglesia Pilar de Fuego</b> .....	<b>140</b>
Descripción del Entorno. ....	140
<i>Tabla 6.</i> .....	142
<i>Entrevistados Iglesia Pilar de Fuego</i> .....	142
<b>Experiencias y Comportamiento</b> .....	<b>142</b>
Características del liderazgo.....	143
Los líderes y la congregación.....	145
Organización del liderazgo. ....	146
Participación en el liderazgo. ....	150
Prioridades en la vida de un líder. ....	152
Valores en la vida de un líder. ....	153
Cristianismo y liderazgo.....	155
¿Qué hace que un líder sea efectivo en Costa Rica?.....	156
Un líder efectivo sería el que posee las siguientes características.....	157
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>159</b>
<b>La Relevancia de los Resultados</b> .....	<b>159</b>
<b>Análisis de los datos</b> .....	<b>160</b>
<b>Experiencias y comportamiento</b> .....	<b>160</b>
<b>Características del liderazgo</b> .....	<b>162</b>
Síntesis. ....	165
<b>Los líderes y la congregación</b> .....	<b>166</b>
Síntesis. ....	170
<b>Organización del liderazgo</b> .....	<b>171</b>
Distribución de trabajo.....	174
<b>El pastor y los líderes</b> .....	<b>175</b>
La Junta Directiva.....	176
Misión y Visión.....	177
<b>La Autoridad</b> .....	<b>178</b>
Autoridad: Experiencia y Conocimiento .....	178
Autoridad: El poder de la posición o el cargo .....	179
Autoridad: Capacidad delegada.....	179
Uso de la autoridad.....	180
Síntesis .....	181
<b>Participación en el liderazgo</b> .....	<b>182</b>
<b>Experiencia en el liderazgo</b> .....	<b>187</b>
<b>Prioridades en la vida de un líder</b> .....	<b>187</b>
Iglesia Comunidad Kyrios .....	188
Iglesia Manantiales de Vida Eterna.....	189
Iglesia Oasis de Amor .....	190
Pilar de Fuego .....	191
Efectividad en el trabajo del líder.....	192
Protocolos de Evaluación del liderazgo.....	195
Síntesis. ....	195
<b>Valores en la vida de un líder</b> .....	<b>197</b>
<b>Cristianismo y liderazgo</b> .....	<b>205</b>
Enfoque ministerial. ....	205
Enfoque de vivencia.....	206
¿Puede un líder cristiano aprender algo de un líder secular? .....	207

<i>Síntesis</i> .....	207
Comunidad Kyrios .....	209
Manantiales de Vida Eterna.....	209
Iglesia Pilar de Fuego .....	210
Iglesia Oasis de Amor .....	211
<i>Síntesis</i> .....	213
<b>Conclusiones</b> .....	<b>216</b>
<b>Características del liderazgo</b> .....	<b>217</b>
<b>Si existe un claro deterioro en el liderazgo de la iglesia</b> .....	<b>217</b>
<b>El liderazgo existente no tenía una eficiente relación con las personas a quienes lidera</b> .....	<b>220</b>
<b>La organización existente no responde a los cambios y a las necesidades de la iglesia</b> .....	<b>222</b>
<b>Cultura y liderazgo</b> .....	<b>224</b>
<b>Temas para posible Investigaciones</b> .....	<b>226</b>
<b>Siervos de la iglesia o de la organización</b> .....	<b>226</b>
<b>Disciplina Eclesiástica</b> .....	<b>226</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>228</b>



## Introducción

“De los buenos líderes, la gente no nota su existencia. A los no tan buenos, la gente les honrará y alabará. A los mediocres, les temerán y a los peores les odiarán. Cuando se haya completado el trabajo de los mejores líderes, la gente dirá: lo hemos hecho nosotros” (Lao, 2013, 11).

Lao escribió hace unos tres mil años en China y a pesar de la distancia histórica y cultural, su perspectiva ideológica sobre lo que debería de ser un líder, aún encuentra un espacio de interés dentro del persistente debate que existe sobre este particular tema.

Hoy como ayer, cada cultura y sociedad sigue necesitando y potenciando individuos cuyas capacidades, destrezas, experiencias y personalidad, pueden guiar a grupos de personas hacia metas y objetivos concretos según la necesidad o intención que tenga la comunidad que representan.

Más allá de las competencias que el líder posea o el interés que tenga una comunidad por alcanzar algún tipo de logro colectivo, es indiscutible que tanto la comunidad como el líder se necesitan recíprocamente, para crear una simbiosis que les permita identificarse y cohesionarse sobre una plataforma de relaciones, objetivos, planes y estrategias.

Pero la relación líder-comunidad no está construida sobre parámetros inamovibles. Tanto el líder como la comunidad están expuestos a cambios culturales e interpretativos que surgen cotidianamente, con propuestas que encausan cambios pendulares en la conceptualización de lo que es un líder y de lo que debería de ser el liderazgo. Si se toman estos cambios y variaciones a la ligera, se corre el peligro que se descontextualice el propósito que da sentido al origen de la existencia del líder y del liderazgo, y crearía un abismo de relaciones y comunicación entre estos

y los que son liderados.

Bajo estas condiciones solo existiría una pérdida progresiva en la eficacia y en la efectividad del líder y del liderazgo, produciendo un contrasentido ontológico. Porque el líder existe por su comunidad y para su comunidad, por cuanto es la persona que es comisionada para motivar, guiar y proponer el modelo, la dirección y la forma en que se lograrán solventar los retos que cada comunidad tiene o se plantea en el logro de sus objetivos.

¿Pero será este el sentido, la estrategia y la fuerza que dinamiza el liderazgo en el contexto del pueblo cristiano en la ciudad de Cartago? No se podría responder a esta pregunta sin invertir recursos y tiempo, para investigar e interpretar como se define y se practica el liderazgo dentro del contexto del cristianismo cartaginés y con este fin, el presente trabajo tiene por intención desarrollar una investigación con metodología cualitativa en el contexto de cuatro comunidades de fe, dentro del perímetro urbano de la ciudad de Cartago, Costa Rica.

Al ser un investigación cualitativa, se seguirá un método de selección no probabilístico, por cuanto es imposible según Barragán (2003) “tomar una muestra aleatoria de toda la población, (...). Por lo que las personas que participen en la investigación, tendrán que ver con la decisión y el propósito del investigador, al tener como base su percepción de aquellos actores sociales que proporcionen mayor representatividad” (p.1).

## Capítulo 1

### Planteamiento del problema

Brown (1998) afirmó que “un líder es aquel a quienes otros siguen” (p.10). Aunque esta declaración pareciera ser breve, en realidad esconde una gran cantidad de verdades y principios que no pueden ser hallados en su superficie, porque describe un conjunto de acciones que se fundamentan sobre realidades sociales y culturales que hacen suponer que “el liderazgo implica una específica colectividad, la cual ha confiado a un individuo la conducción de una aspiración social o los propósitos de alguna organización que garantice la articulación e integración supeditada del individuo con su colectividad, grupo u organización” (Huaylupo 2006, p.56).

Tomando como punto de partida esta realidad, el concepto de liderazgo se comienza a asociar con el concepto de autoridad, jerarquía y poder en todas sus formas individuales, minimizando e ignorando cualquier papel de la colectividad en el quehacer social, ya que los individuos, grupos o sociedad no se constituyen en sujetos del poder, sino en objetos del poder que mana de un individuo, llegando inclusive a legitimar la conceptualización del poder como un fin en sí mismo.

Pero este pensamiento desatiende la idea de que el liderazgo no es más que la expresión de una comunidad de personas que son representadas por el líder y que la autoridad y poder que este utiliza, “no es más que una capacidad otorgada socialmente, no por la valoración aislada de atributos individuales, sino por la ponderación social de esos atributos” (Huaylupo, 2006, p. 57).

Teniendo en cuenta esta realidad, la presente investigación explorará la conceptualización cultural, social y bíblica que se le da al liderazgo desde la comprensión y valoración de un grupo

de personas miembros de cuatro diferentes congregaciones en la provincia de Cartago, con el propósito de proveer un marco de referencia que permita determinar cómo se define y se practica el liderazgo en el contexto de estas cuatro comunidades evangélicas costarricenses y si esa definición ha sido o esta siendo influida por valores históricos, culturales o sociales tradicionales.

Con las conclusiones que se obtengan, se intentara proveer al pueblo cristiano y a la comunidad en general, un diagnóstico que sustente la cosmovisión sociocultural que impera en relación del liderazgo en las comunidades estudiadas y promueva acciones y nuevas investigaciones sobre el tema.

### **Justificación y viabilidad**

Por mucho tiempo, en diferentes épocas y por muchas personas, se ha estudiado y tratado de definir de forma precisa, la cualidad que posee algunos individuos de guiar grupos humanos hacia objetivos que signifiquen un cambio en las condiciones y satisfacciones comunes. Sin embargo, luego de muchos análisis y estudios solo se puede afirmar con Bennis (1990) que “el liderazgo es como la belleza: difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve”.

En medio de tan numerosa amplitud de conceptos y criterios, surgen interrogantes sobre el liderazgo, que buscan definir e identificar tanto las cualidades como las capacidades que debe de poseer un líder, con el fin de ser eficaz y eficiente en su gestión, pero una sola respuesta no es suficiente para aclarar un asunto tan complejo.

Estudios realizados de los perfiles de personas que ejercen el liderazgo, asocian la efectividad del líder en su contexto de acción, con la ausencia de dogmatismos, la adquisición de un adecuado conocimiento de los que son liderados desde sus contextos y una plena identificación

con sus necesidades, proyectos y objetivos. Kotter (como se citó en Rodríguez 1997) afirma “que un líder más que ser carismático y creíble, debe de preocuparse de: (a) establecer dirección, (b) alinear a la gente, (c) motivar e inspirar y (d) producir un cambio”. De estas declaraciones surgen dos factores psicológicos que afectan cualquier tipo de mando.

El enfoque que estará centrado en la importancia del éxito mediante la eficiencia del líder en términos de resultados y el que destacará su eficacia en términos acordes con el desarrollo de las personas que trabajan a su lado. Esta disyuntiva coloca sobre la mesa de discusión, la necesidad de establecer con precisión, si realmente existe una forma óptima de ejercer el liderazgo en una determinada cultura.

En los últimos años los costarricense experimentan una serie de cambios en las creencias y valores que dan forma a cada aspecto, práctica y costumbre que caracteriza su diario vivir, sin dejar de lado las implicaciones que se derivan de la percepción tanto de la persona del líder como del ejercicio del liderazgo, tal como se evidencia en la encuesta que realizó la encuestadora UNIMER para el periódico la Nación mediante consulta a 1.200 personas mayores de edad en todo el territorio nacional entre el 4 y el 13 de junio del 2013.

Según Vizcaíno (2013, 4<sup>a</sup>), UNIMER evaluó la labor de los principales líderes políticos de Costa Rica desde 1991 y en conformidad con los datos obtenidos del estudio, la presidente Laura Chinchilla obtuvo el nivel más alto de desaprobación de los últimos 6 gobiernos. De cada 100 costarricenses, 60 opinaron que la labor de Chinchilla es mala o muy mala, mientras que solo 9 de cada 100 creen que es buena y nadie cree que es muy buena.

Lo mismo se da en la valoración que se le brinda al equipo de trabajo que acompaña a la mandataria, ya que solo 4 de cada 100 ciudadanos creen que el equipo de ministros de la Presidenta Chinchilla hace una buena labor. En datos porcentuales, el equipo de ministros saca una nota más baja que la misma Presidenta, debido a que el 66% de los encuestados califica negativamente el trabajo que realizan.

La mayoría de costarricenses considera que la Presidente Chinchilla no sabe cómo dar solución a los problemas del país (42%) y aunque la población siente que sus preocupaciones son atendidas (45%), solo un 3% cree que el Gobierno sí resuelve efectivamente los problemas presentados.

Esta situación contextual permite contrastar lo sucediendo en el contexto político costarricense, con la interpretación histórica concedida a la figura del líder. A criterio de Quijano (2003), un líder se visualiza “como la persona que guía a otros hacia la consecución de metas comunes” y para hacerlo, se espera que el líder pertenezca y comparta los mismos patrones y significados culturales que tienen las personas a quien lidera, porque estos servirán de plataforma para desarrollar una adecuada interacción social mediante el proceso de comunicación organizacional. Concepto que Rebeil y Ruíz (como se citó en Gámez 2001) define como:

Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural, se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose para lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y lo hagan más productivo (p.20).

Teniendo en cuenta esta realidad, el rol del líder consistiría en influir, organizar, vigilar, dirigir o simplemente como afirma Quijano (2003) “motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones, según sea la necesidad que se tenga”.

Estos elementos aclaratorios presentan la oportunidad de explorar, describir y conceptualizar el ejercicio del liderazgo, en cuatro diferentes comunidades cristianas en la ciudad de Cartago, con el propósito de identificar mediante diferentes factores comprobatorios de vivencia, la forma en que se percibe, se practica y se perfila al líder y al liderazgo, y si tales prácticas son influidas por la cultura social e histórica costarricense, o si las creencias y acciones que se tienen sobre el liderazgo y el líder tienen un trasfondo diferenciado a estas.

No se omite manifestar, que la presente investigación también busca potenciar el trabajo ministerial que cada comunidad estudiada realiza, con el propósito de fomentar el desarrollo de un programa continuo de formación de líderes que esté más acorde con la realidad y las necesidades que cada comunidad enfrenta.

Las expectativas planteadas obligan al investigador a dar un paso más allá de la conceptualización sociocultural e histórica costarricense, que caracteriza al líder como una persona con cualidades que lo ubican por sobre los demás, idea que según Brown (1989) “hace que todos los demás miembros de la iglesia sean vistos poco más que espectadores, que obedecen sin importar las decisiones que se tomen o si estas traen algún beneficio específico al grupo”.

Barrientos (1986) atribuye este comportamiento en los miembros de las comunidades cristianas, al temperamento del latinoamericano, “que es más emotivo que racional y se guía más

por lo que siente que por lo que piensa, hecho que se refleja muchas veces en la vida de las iglesias”. Hasta la fecha, esta percepción sociocultural no ha sido objeto de investigaciones empíricas que busquen interpretar el sentir de los que son liderados en lo concerniente a lo que es un líder y lo que debería ser el liderazgo.

Este vacío conceptual motiva al investigador a establecer no solo el origen que fundamenta las creencias, valores y prácticas que existen sobre el liderazgo y el líder, sino también presenta la oportunidad de realizar una evaluación del grado de efectividad que debería de tener el líder en la consecución de aquellas metas populares o congregacionales, que le permitan mantener un margen de competencia dentro del grupo que lidera.

El investigador es consciente que incluir los temas de efectividad y eficacia en el liderazgo como elemento de investigación no es común dentro de la cultura evangélica costarricense, pero cuando se minimiza la importancia de evaluar el trabajo que los líderes realizan, cada congregación se expone a perder el potencial que tanto el líder como la comunidad tiene para planificar, administrar y guiar al pueblo de Dios con responsabilidad, hacia los propósitos que Dios tiene para ese pueblo de manera especial.

Con el propósito de establecer un marco de referencia para valorar el grado de eficacia y eficiencia del líder en el ejercicio del liderazgo, se definirá de acuerdo a (Thompson, 2008, p.2) la eficacia como: “hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos, (...) y la eficiencia, como “la óptima utilización de los recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos etc.) para la obtención de resultados deseados”.



Tomando como punto de partida estas definiciones, se puede describir la eficacia y la efectividad en el liderazgo, como el proceso mediante el cual, el líder es capaz de producir efectos útiles en la vida de sus seguidores, al cumplir con las metas propuestas por la organización, incentivar como metodología de desarrollo el aprendizaje permanente y crear una mente crítica con predisposición al cambio según los retos y necesidades que se presenten en un momento o circunstancia dada.

Las metas propuestas en la presente investigación establecen como necesario y urgente, examinar y comprender como los miembros de las iglesias en estudio interpretan y valoran la eficiencia en el liderazgo y cómo esta interpretación repercute en su visión y valoración del líder y de lo que se espera que sea el liderazgo, porque de esto dependerá el desarrollo tanto orgánico como organizacional de la comunidad de fe que se lidera, y potenciará la formación de un liderazgo más efectivo y eficaz con su realidad situacional y contextual.

### **Identificación y delimitación del problema**

Debido a la ausencia de investigaciones que determinen con claridad la conceptualización que se tiene del líder y del liderazgo desde una perspectiva comunal, es fácil entender el por qué en los últimos años dentro del contexto secular y cristiano evangélico costarricense, se experimenta un aumento en la escasez de personas que ejerzan un liderazgo efectivo y eficaz sin importar el ámbito en que se busque.

Consultado sobre éste particular tópico, el ex vicepresidente de la República Rodrigo Oreamuno (1994-1998) declaró en un reportaje hecho para el periódico La Nación, que "efectivamente hacen falta líderes en Costa Rica" (como se citó en Soto 2000, 23), y en esta misma línea de pensamiento el director de este mismo medio informativo Eduardo Ulibarri

(como se citó en Soto 2000) indicó, que “los partidos políticos se han convertido en fajas de transmisión de los distintos grupos de poder y el liderazgo político vinculado a la acción de los partidos, ha entrado en un proceso de deterioro y dispersión”.

Esta situación no mejora en Costa Rica y según la encuesta publicada por el periódico *La Nación* (12/11/2012) y elaborada por UNIMER en octubre del 2011, se llegó a la conclusión que: “La falta de liderazgo se posicionó de nuevo como el principal error de la presidenta Laura Chinchilla y de todo su gabinete ante los ojos de la ciudadanía” (como se citó en Oviedo 2012).

Oviedo también resalta en su reportaje, que los resultados obtenidos en otra encuesta tomada entre julio y octubre del 2012, el porcentaje de personas que califica de “mala” o “muy mala” la labor de la mandataria se mantuvo en un 53%, mientras que el grupo que la considera “buena” o “muy buena” pasó de un 13% a un 12%. Estas conclusiones surgen de los resultados del Estudio Nacional de Opinión Pública de la empresa Unimer, para el diario *La Nación*. La encuesta se nutrió del criterio de 1.200 ciudadanos consultados en sus casas, entre el 3 y el 11 de octubre del 2012, en todo el territorio costarricense (como se citó en Oviedo 2012).

Pero lo que sucede a nivel político en Costa Rica, también repercute a nivel empresarial, según Ulloa (2010), “la mayoría de las empresas se encuentran ante una escasez de líderes y un exceso de administradores.” Y cita:

Así como es poco probable que se escoja a un genio o gran líder mediante el sufragio desde una perspectiva política, de igual manera las empresas se equivocan al elegir los futuros gerentes generales mediante términos casuísticos o por parentesco familiar, porque en la mayoría de los casos estos cargos terminan siendo ocupados por amigos o familiares del fundador. De esta idea surge la frase que dice: “El abuelo funda la organización, el hijo la disfruta y el nieta la entierra”, porque según su punto de vista (...) “Una cosa es administrar y otra cosa es liderar, porque administradores hay muchos, pero los líderes son materia casi extinta” (Ulloa, 2010, p.2)

Con esta misma línea de pensamiento, después de concluir un largo proceso de investigación Bennis (1985) afirmó que:

Existe una diferencia profunda entre la administración y el liderazgo, y ambos son importantes. Administrar quiere decir efectuar, lograr, tener una responsabilidad, conducir. Dirigir es influir, guiar con dirección, curso, acción y opinión. Esta distinción es crucial. Un gerente es alguien que hace las cosas bien, y un líder es aquél que hace lo que hay que hacer. Puede resumirse la diferencia diciendo que consiste en actividades de Visión y juicio —eficacia versus actividades de dominio de la rutina—eficiencia. (p.90)

Es claro que la ausencia de un liderazgo efectivo y eficaz no se puede ocultar con facilidad, así como el descontento tanto a nivel social como empresarial, por las decisiones que se toman, por la forma en que se toman y por las consecuencias negativas que se derivan, porque estas afectan negativamente a la comunidad en general, al sector empresarial o la iglesia. Esto demuestra que más allá de los aspectos técnicos, administrativos y gerenciales, la sociedad costarricense y en especial la iglesia cristiana, esta urgida de personas que reinterpreten el liderazgo desde una cosmovisión que responda de forma más realista a su contexto sociocultural.

### **Presupuestos de la investigación**

El presente trabajo tiene como propósito acercarse al tema en estudio, buscando comprender e interpretar el liderazgo desde aquellos aspectos particulares que tiene como punto de origen la lógica y el sentir del pueblo cristiano en las comunidades en estudio. Además, busca identificar lo que los miembros de las comunidades en la investigación esperan de su líderes a nivel funcional y personal, con el fin de promover la revitalización del liderazgo cristiano, al proveer un marco conceptual mediante el cual, se pueda evaluar y potenciar la eficacia y la efectividad de los líderes, al identificar las expectativas y necesidades que las personas involucradas en el estudio refieran.

## **Valoración del problema.**

Como resultado de la pérdida progresiva de identidad del líder con respecto a la comunidad que representa, en Costa Rica el concepto de liderazgo pasó de ser un término que describe una persona que busca el bienestar colectivo, a uno peyorativo que se relaciona con modelos que sumerge al resto de la comunidad, en una bruma caracterizada por la decepción, corrupción, burocracia y poca efectividad en la consecución de los objetivos a nivel colectivo, tal como lo demuestra el estudio realizado por Ramírez (2006).

A criterio de Durán (2006), parte del problema del liderazgo en Costa Rica se plantea por tres razones básicas:

En primer lugar “porque los líderes no han sabido comunicar a sus seguidores visión, significado y confianza. En segundo lugar, por el aumento en la complejidad en los problemas organizacionales, haciendo que el pensamiento y la comunicación lineal se vuelva obsoletas y en tercer lugar, porque se dejó de lado el tema del poder, debido a que se desconfía de él”. (p.15)

Raventós (como se citó en Ramírez 2010) es del criterio que: “El desencanto que el pueblo Costarricense experimenta en la función que desarrollan sus líderes, fácilmente se comprueba en el creciente número de personas que deciden dejar de participar como aspirantes a los cargos de elección popular”. Hecho del que no escapa la Iglesia cristiana y que se evidencia en el estudio realizado por Holland (2002) en Costa Rica, donde se evidencia un creciente aumento de personas que dejan de asistir a la iglesia, por “deficiencias en el carácter o en la efectividad de sus líderes” (p.6).

Esta situación ha provocado escases en el número de personas que están dispuestas a servir en función de los intereses comunales por sobre los personales y si lo hacen, existe el riesgo de que

interioricen el modelo de liderazgo presentado en la cultura social-política costarricense como prioridad en su gestión, anteponiendo los compromisos previamente establecidos por sobre las necesidades del pueblo.

Eventualmente el liderazgo en la Iglesia cristiana evangélica costarricense se ha visto más comprometido con la denominación, con ideologías doctrinales, con modelos espiritualistas contemporáneos o con grupos de personas económicamente solventes dentro de sus comunidades, que con aquellas funciones y prioridades que atañen propiamente a su perfil funcional dentro de un liderazgo enfocado en la misión encomendada por Cristo.

Esta situación comprueba lo apremiante de explorar y describir lo que cada comunidad conceptualiza en relación al líder y al liderazgo, con el propósito de comprender y promover, un cambio de paradigma en el entendimiento y en el desarrollo de un liderazgo, que responda no solo a las iniciativas divinas, sino que también a las perspectivas actuales que tienen los miembros de cada congregación.

### **Objetivos a desarrollar**

Tomando en cuenta el problema planteado y sus diferentes repercusiones en la vida orgánica y organizativa de la iglesia, se propone describir y conceptualizar cómo los miembros de las cuatro comunidades cristianas que se estudiarán, definen la práctica del liderazgo, el perfil del líder y si los valores socioculturales, históricos y políticos de la cultura secular costarricense, han permeado esta definición y los valores que la sustentan.

La investigación también busca potenciar el trabajo ministerial que cada comunidad en estudio realiza, con el objetivo de incrementar las oportunidades reales de formación y desarrollo

del liderazgo al establecer y proveer un marco conceptual a partir del cual, se pueda evaluar y potenciar la eficacia y la efectividad de los líderes al mejorar su comprensión e identificación con las expectativas de los miembros de sus comunidades.

Para realizar esta tarea es necesario comprender e interpretar el liderazgo, desde aquellos aspectos particulares que tienen como punto de origen el sentir del pueblo cristiano en las comunidades en estudio, con el propósito de descubrir de qué manera se puede establecer un consenso comparativo, sobre aquellos elementos o características que hacen que una determinada persona sea reconocida como un líder efectivo y eficaz dentro de la cultura evangélica costarricense y los cambios que se deben de plantear para mejorar el sistema de formación y desarrollo del liderazgo en las comunidades en estudio.

### **Objetivos secundarios**

El problema planteado brindará la oportunidad de conceptualizar lo que las comunidades piensan, idealizan o simplifican mediante simbología, sobre lo que es y debe ser el liderazgo cristiano para nuestro tiempo. Pero también presenta la oportunidad de realizar un balance comparativo entre lo que se cree, se piensa o se practica, sin dejar de lado los principios que las Sagradas Escrituras presentan como ideales en el desarrollo de un liderazgo conforme al propósito de Dios, específicamente aplicado al contexto costarricense.

## Capítulo 2

### Revisión de literatura

#### Marco teórico

Liderazgo es un concepto que día a día alcanza una mayor connotación en todos los contextos del diario vivir. Se habla de liderazgo en la familia, la comunidad, las empresas, el gobierno y también en el quehacer de la iglesia, pero en sí, ¿qué es lo que se debe de entender cómo liderazgo?, ¿qué hace que la palabra “líder” sea tan popular y a la vez tan indispensable para la vida de la sociedad costarricense en general?

Para responder a preguntas tan amplias, es necesario remontarse a los numerosos registros históricos donde existe evidencia de la existencia y proyección en distintas sociedades tanto del pasado como del presente, de marcos de pertenencia y referencia que según Gonzáles (2006):

Organicen, estructuren y otorguen valor, cualidad y significado a los hechos, a los actos, a los elementos conductuales y organizacionales, a los comportamientos, a los acontecimientos, a las actitudes y las opiniones que fluyen, determinan y caracterizan lo que cada sociedad cree, conceptualiza y proyecta, con relación a lo que debe de ser el liderazgo desde el seno de su cultura. (p.23)

Es en medio de esta dimensión sociocultural surgen hombres y mujeres que respondiendo al interés grupal y recibiendo de estos una condición determinada, ejercen el rol de guiar a otros hacia la consecución de objetivos comunes. Esta realidad no excluye al ser humano moderno, porque siempre han existido líderes y seguirán existiendo, debido a la necesidad imperiosa que existe de organizarse socialmente, con el propósito de realizar proyectos que beneficien a la familia, el barrio, el caserío, el pueblo o a toda la nación.

Pero, ¿cuáles son las características que hacen que un líder sea eficaz en el contexto de las comunidades que se escogieron para estudio? ¿serán estas cualidades las que el pueblo busca en un líder? ¿en qué áreas se enfatizan sus prioridades? y ¿cuál es la relación que existe entre liderazgo y cultura? Las anteriores son algunas de las preguntas que se buscan responder al realizar esta investigación cualitativa, con el fin de determinar una serie de rasgos o dimensiones básicas, en la forma en que se conceptualiza y se practica el liderazgo dentro de un grupo costarricense, pertenecientes a cuatro comunidades cristianas en la ciudad de Cartago, Costa Rica.

## **Revisión de literatura**

Al inicio de la investigación, surgió una enorme pluralidad de conceptos y afirmaciones, que tratan de definir el liderazgo. En esta amplia gama de definiciones, se pueden hallar desde los que conceptualizan el liderazgo a partir de las dinámicas que intervienen e involucran procesos administrativos y gerenciales, hasta aquellos que destacan y enfatizan las dimensiones cualitativas que potencian la habilidad de una persona para desarrollar un proyecto o una función.

A pesar de los esfuerzos históricos realizados no se puede afirmar que la definición esta completa, porque en el día a día, aparecen nuevas propuestas como la que presenta Landolfi (2008), que posterior de un análisis comparativo del término “líder” desde la etimología latina y sajona, opina que:

El líder es el que ve, según cierta claridad mental e intelectual, lo que es disfuncional, incorrecto o inadecuado en algunas de las partes constitutivas de algo o de alguien. Este algo o alguien puede ser una persona, un proceso o una cosa. El líder, además de verlo lo separa, lo quita y lo poda. De esta manera y según este modo de entender, el líder es el que remueve aquellas partes de las cosas, de las personas o de los procesos que



les impiden crecer, desarrollarse y ser genuina y plenamente lo que son o aspiran a ser, en forma natural. El líder es un curador de personas y de cosas que no funcionan bien, ya que puede vislumbrar en las mismas lo que les impide progresar, y les ayuda a removerlo, no sin cierto dolor que puede producir quejas. (p. 18)

La conceptualización de Landolfi describe una actitud y acción que van más allá de los presupuestos de poder, autoridad y gerencia que menciona Gil'Adí (2004) y brinda al estudioso la oportunidad de visualizar al líder desde una óptica diferente a los modelos tradicionales, al reconocer la influencia que tienen los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales en temas de liderazgo

Esta observación llama la atención, sería imprudente negar o minimizar que la cultura y los elementos que la constituyen, establecen la plataforma desde donde las personas conceptualizan su vida y la forma en que se deben de hacer las cosas. Aunque la intención que se tiene no incluye clarificar o ahondar en la polémica sobre si el líder determina la cultura o la cultura determina al líder, Shein (como se citó en Molero 2002) conceptualiza al líder y a la cultura como “dos caras de la misma moneda, que coexisten determinándose e influyéndose mutuamente, esto según el tipo de cultura a la cual se hace referencia”. Para Molero (2002), “las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles”... por lo que se podría hablar de la existencia de:

Culturas transnacionales (las compartidas por los miembros de diferentes países), culturas nacionales (las que comparten los miembros de un mismo país), culturas sub-nacionales (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país), culturas organizacionales (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y culturas sub-organizacionales (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización). (p.54)

Frente a tan particular división y subdivisión de cultura, cabe preguntar si existe la misma caracterización y entendimiento del liderazgo en todos estos niveles o por el contrario, bajo la palabra cultura se ocultan significados diferentes según el nivel que se aborde.

Schein opina (como se citó en Molero 2002, p. 54) que “la cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (funcionamiento coordinado) que todos los grupos deben afrontar”. Sin embargo, Molero (2002) es del criterio que tratar de establecer diferencias entre los niveles, es algo que debe de resolverse en última instancia de manera empírica en un momento dado.

Para Bass, Triandis, Smith y Bond (como se citó en Molero 2002, p. 53) en ésta dinámica existencial, “la cultura determina los valores, creencias y prácticas del líder”, pero a su vez, los grupos u organizaciones serán un reflejo de su identidad, por cuanto según Karp y Helgø (como se citó en Lewin 2010, p.53) “los individuos forman grupos, pero éstos están formados por los grupos”, de manera que según (Huaylupo 2009) la autenticidad y legitimidad al ejercer el liderazgo se da, “cuando el líder representa democráticamente a una colectividad orgánica”; donde según (González 2010) “personifica, identifica, define, inicia y mantiene, las formas, la estructura y las funciones, reforzando y legitimando tanto al grupo en su conjunto, como a su propia función dentro del grupo”.

Esta realidad establece la importancia de determinar la relación que existe entre liderazgo y cultura, teniendo en cuenta el plano o el nivel en que se está examinando la cultura, y para el presente trabajo, se tomará como variable en el estudio del liderazgo, la perspectiva nacional, sub-nacional y sub organizacional que propone Molero (2002).

## **Cultura Nacional y sub nacional**

Hofstede (1980) describe la cultura nacional como la “programación mental” que se da de manera colectiva en personas dentro de un ambiente determinado, por lo cual, no es una característica individual, sino que abarca a varias personas que son condicionadas por la misma educación y experiencia de vida, con la que construyen “programas mentales” que son desarrollados en la familia en la etapa de la niñez y reforzados en los colegios y organizaciones.

Cuando se identifique el concepto de “cultura nacional” en la investigación, se hará referencia a la programación mental colectiva que poseen las personas en un país. De acuerdo a Triandis (1995) “la cultura es a la sociedad, como la memoria a los individuos, porque incluye las cosas que han “ocurrido” en el pasado”. (p.37).

Paralelo al análisis de la cultura nacional y por los objetivos propios de la investigación, será necesario examinar y determinar, las diversas manifestaciones, creencias, acciones, y simbolismos propios del liderazgo en las comunidades evangélicas escogidas desde una perspectiva sub-nacional (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país o la misma región), por cuanto cada comunidad de fe en estudio, si bien mantiene unidad y reciprocidad una con otra por un cúmulo básico doctrinal y funcional, cada cual es libre de organizarse y promover el liderazgo según su propia contextualización comunal.

Estas expectativas presentan el reto de explorar y valorar el liderazgo más allá del concepto de “arte” como lo conceptualiza Peiró (2008), o de alguien que persuade, motiva y conduce a una colectividad en razón de su personalidad y trato personal, aún cuando el líder sea una persona “disonante” o un disociador entre los miembros de una organización como lo visualizan Goleman, Boyatzis y McKee (como se citó en Huaylupo 2009). A criterio de Huaylupo (2006),

estas interpretaciones del liderazgo solo fomentan una cosmovisión individualista del liderazgo y en el caso de la cultura nacional costarricense, esta característica se encuentra en las formas particulares en que se interpreta la historia y la sociedad.

Este presupuesto es comprobado primero por Hofstede (1983) a partir del estudio que realizó en 42 países y 3 regiones, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de empleados en cada país donde tenía representación la multinacional Maquinas de Negocios Internacionales (IBM), permitiendo identificar 4 dimensiones básicas para explicar las diferencias culturales en el ámbito de nación.

Púa y León (2004) hacen referencia a las cuatro dimensiones de Hofstede y las describen como: a. Distancia al poder (DP), (representa el grado en el cual los individuos con menor poder aceptan una distribución desigual de este). b. Aversión a la incertidumbre (AI), (refleja el grado en el cual las personas reaccionan con temor, miedo o recelo ante situaciones nuevas o ambiguas). c. Individualismo-colectivismo (Ind), (se hace referencia a la preocupación de cada persona por cuidar de sí mismo y su entorno inmediato. Por su parte, el colectivismo extiende dicha preocupación al ámbito del grupo, con el cual el individuo se siente vinculado). d. Masculinidad-feminidad (Mascí) (la masculinidad se relaciona con la prevalencia de valores tales como vigor, fortaleza y éxito en términos materiales. En el caso de la feminidad, se relaciona más con valores como calidad de vida, cooperación y adecuadas relaciones personales).

Recientemente y a partir de algunos estudios realizados en China, se incorporó una quinta dimensión denominada orientación a largo plazo (OLP) (Hofstede y Bond, 1988).

### **Caracterización de la sociedad costarricense**

Posterior al estudio de Hofstede, León y Vargas (2007), realizaron una segunda investigación

que sugiere que la sociedad costarricense presenta un mayor predominio de valores individualistas, porque está más orientada al riesgo, es más competitiva y posee un mayor predominio de un concepto de éxito en términos materiales.

Tanto en la publicación de Hofstede (1983) como en la de León y Vargas (2007) se determina, que el individualismo propio de la cultura costarricense, caracteriza el estilo de liderazgo que predomina en las instituciones públicas y privadas, a pesar de que se mantiene bajo el nivel de distancia al poder con respecto al liderazgo, se advierte un marcado aumento del individualismo en el costarricense.

Esta realidad permite cuestionarse si el modelo de liderazgo que impera en el contexto de la iglesia cristiana, responde en exclusiva a estos patrones de interpretación histórica y sociológica que expresan la cultura (culturas) costarricense, o sin con el transcurrir de los años y debido a la globalización y las filosofías posmodernistas, la percepción y práctica del liderazgo, han sido influidas por las tendencias ideológicas que afloran en otros contextos.

### **¿Qué se debe de entender por cultura?**

Existen diversas definiciones de cultura que varían según la perspectiva de los diferentes autores. Sin embargo, todas señalan que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos, que tienen una historia común y participan de una estructura social.

Cuando Hofstede (como se citó en Molero 2002), afirma que la cultura puede ser descrita como “la programación colectiva de la mente, distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otros”. (p. 55), por lo que es necesario comprender según Molero (2002) que la

cultura “tiene aspectos denotativos (creencias que señalan cómo son las cosas), aspectos connotativos (actitudes, normas y valores que indican cómo las cosas deberían ser) y aspectos pragmáticos (que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas)”. (p.53).

Esta valoración cultural presenta un panorama más claro para analizar a los líderes y el tipo de liderazgo que prevalece en las comunidades en estudio y partiendo de estos tres aspectos, se tomará en cuenta los estudios preliminares sobre la conceptualización del liderazgo en Costa Rica, tomando como base para la presente investigación, los análisis y conclusiones que establecieron Vargas y León (2007), con el mismo modelo que utilizó Hofstede en el 1983, sobre el impacto cultural costarricense sobre la organización y el papel del líder.

**¿Por qué es importante identificar los patrones y la conceptualización cultural que existe sobre el liderazgo en las comunidades en estudio?**

En primer lugar, porque paralelo al concepto del liderazgo siempre ha marchado la conceptualización de eficiencia y eficacia dentro de un contexto de tiempo (Huaylupo, 2009). El líder y el tipo de liderazgo que se desarrolle tendrá como punto de evaluación social, el grado de eficiencia y eficacia en la realización de las acciones y orientaciones de la organización o del grupo, porque del cumplimiento de éstas dependerá, el respaldo (poder y autoridad) que recibe el líder de las personas que lidera.

Minimizar o negar ésta realidad, solo pone en evidencia la falta de compromiso e identificación que justifica la separación que existe en el contexto social costarricense, entre los que son líderes y los que son liderados tal como lo proponen McKinney (2008) y Huaylupo (2006), y fomenta la idea de que los líderes buscan el poder por el poder, sin importar lo que se deba de hacer. Maquiavelo (2009) aconsejó al Príncipe Lorenzo de Médicis que:

Aquel que deja lo que se hace por lo que debería hacerse marcha a su ruina en vez de beneficiarse, pues un gobernante que en todo quiere hacer profesión de ser bueno cuando de hecho está rodeado de gentes que no lo son no puede menos de caminar hacia su ruina. Es, pues, necesario que el gobernante que desee mantenerse en el poder, aprenda a poder no ser bueno, y a servirse o no, de esta facultad según las circunstancias se lo exijan. (pp.95-96)

Para Maquiavelo la política era la lucha por el poder. Una vez en el poder, lo que decide es la astucia del gobernante para manejar los hechos, olvidándose de los principios éticos. Pero lo único que no puede olvidar el gobernante y que por cierto, no es ético sino práctico e inmoral, y constituye la fuente principal de corrupción de los políticos, es aquel según el cual en la vida política el fin justifica los medios. Pero este tipo de creencias y prácticas, solo caracterizan un liderazgo “negativo y despótico” según lo investigó (Pike, 2006).

Sin embargo, cuando los líderes se identifican con sus seguidores y aprenden a realizar una adecuada lectura social de los eventos y los escenarios socioculturales autóctonos, y determinan conocer al grupo desde adentro, para (McKinney 2008) “desarrollan una identidad compartida, influyente y creativa” y para Reicher y Platow (como se citó en McKinney 2008) “los empodera tanto para influir como para guiar”. (p.4)

Esto demuestra que la diferencia entre lo que se espera del líder y lo que el líder es o realiza, hace que un individuo sea o deje de ser efectivo en su contexto y pierda el respaldo de quienes lo eligieron y apoyaron en un determinado momento. Pero también permite entender según Molero (2002) que “lo que hace un líder efectivo en una cultura, puede convertirlo en una persona poco eficaz en otra. (p.64)

En síntesis, Huaylupo (2009) opina que el liderazgo “es el resultado de una relación social cotidiana entre individuos de un pueblo o una organización, donde la colectividad destaca la

labor de un individuo en la consecución de las acciones y orientaciones de la organización en un tiempo determinado” (p.56). Haciendo que el liderazgo efectivo sea el resultado de un proceso de interacción social que unifica a un grupo diverso, que según Hirata (2010). “optimiza el trabajo en equipo en circunstancias variadas y difíciles, e inicia, promueve y apoya, el trabajo en equipo hacia fines comunes y la unidad organizacional” (p.4).

Se hace evidente que el fin del liderazgo no es ser líder, ni el fin de ser líder es el poder del liderazgo. El líder existe porque la comunidad le asigna ese rol y lo potencia para que lo desarrolle con la confianza puesta en el logro y la satisfacción colectiva.

Autores costarricenses como Durán (2006) son del criterio que “el concepto de liderazgo resulta difícil de definir, porque en algunos casos la definición que se plantea hace referencia a aspectos estructurales y en otros casos a aspectos funcionales” (p.15). Si se valora el liderazgo desde una perspectiva estructural, el énfasis se coloca en la existencia de rasgos genéticos y psicológicos que diferencian a los líderes como personas enérgicas, decididas, conocedoras de su trabajo, empáticas y carismáticas entre otras muchas características. (Durán 2006)

En sentido contrario, si el liderazgo se evalúa desde una perspectiva funcional, este se aborda a partir de la conducta de la gente en la organización y se asume la ejecución como criterio y aprendizaje de esas conductas, de manera que el líder efectivo crea condiciones de ejecución que favorecen a las personas y a la organización generando antecedentes (provocan conductas) y consecuencias con gran precisión (mantienen conductas).

Desde la perspectiva funcional, Huaylupo (2006) asevera que “el liderazgo es el producto de relaciones entre el individuo y su grupo social de referencia” (p.205), por lo que se le valora por su arraigo, práctica y efectividad, a pesar de las circunstancias, problemas y condiciones



socioculturales. Esta condición le confiere a un determinado individuo, la facultad de actuar como líder, creado cierto grado de “paternalismo en las relaciones jerárquicas” como lo comprobó Osland (como se citó en McIntosh 2012), donde el líder responde al apoyo que se le brinda socialmente, aceptando implícitamente la responsabilidad de cuidar de quienes están a su lado mediante favores.

### **Cultura de aprendizaje y formación organizacional**

Además de la necesidad de conceptualizar la eficiencia y la eficacia en el liderazgo y determinar los patrones de conceptualización socio-cultural sobre el líder y el liderazgo, la presente investigación busca determinar que valores, creencias y acciones propician un sano desarrollo y una adecuada interacción entre los que dirigen y los que son dirigidos, con el propósito de fundamentar una cultura de aprendizaje y formación organizacional, que responda con prontitud a los retos y a las necesidades del entorno.

Para Cañas (2001) “los líderes son los llamados a introducir los cambios de paradigma a partir de nuevas perspectivas” (p.1), por lo que son responsables de planificar, organizar y fomentar, los procesos de cambio dentro de la comunidad y la organización mediante el aprendizaje, pero para hacerlo, deben de ser capaces de motivar a sus seguidores tan intensamente, que transformen su actitud y despierten su conciencia hacia nuevas realidades.

Es claro que para llevar a cabo esta función, el líder debe de ser “creativo y pragmático” (Cañas 2003, p.3), con el propósito de promover dentro de su equipo de trabajo, libertad para toda actividad creativa y para toda forma de autoexpresión y de autoconocimiento, por cuanto está firmemente convencido de que la única manera de construir una organización que responda a las necesidades de su contexto sociocultural, indefectiblemente necesitará cambiar los modelos

tradicionales de acción o de respuesta que ha tenido su comunidad de fe, mediante estrategias de aprendizaje que aseguren la educación y la formación de las generaciones venideras.

Es claro que el aprendizaje no es obra de la casualidad, sino que debe de verse como un programa de vida que va más allá del formato tradicional, por cuanto debería de incluir, procesos de formación que desarrollen de manera integral a cada uno de sus seguidores en áreas cognitivas, sociales, psicológicas, emocionales y económicas.

Pero esta conceptualización del aprendizaje no debería visualizarse dentro de un marco limitado de tiempo, por cuanto lo que se busca según Faure (como se citó en Fosca 1972) es “proveer y desarrollar las habilidades que faciliten aprender a construir en el seguidor, un cuerpo de conocimiento de manera continua a través de la vida” (p.3). De manera que el conocimiento y desarrollo adquiridos no solo se aplican para un momento o circunstancia específica.

Tratar de definir el aprendizaje permanente dentro de un concepto no es nada sencillo, porque su significado dependerá de los contextos nacionales y de los objetivos que se persiguen, sin embargo, la definición que hace la Unión Europea sobre este concepto (“*lifelong learning*”) merece ser tomada en cuenta.

Para la Comisión Europea (EAC, 2008) aprendizaje permanente es: “Toda actividad de aprendizaje desarrollada a lo largo de la vida, con el objeto de mejorar el conocimiento, habilidades y competencias dentro de una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo” (p.8).

El concepto de aprendizaje permanente permite valorarlo, no como un conjunto determinado de actividades o programas formativos, sino como el compromiso de toda una sociedad que esta

dispuesta a transformar completamente al sistema educativo y lo trasciende, para convertirse en una verdadera “comunidad de aprendizaje” que define como:

Una comunidad humana y territorial, que asume un proyecto educativo y cultural propio, enmarcado en y orientado al desarrollo local integral y el desarrollo humano, para educarse a sí misma, a sus niños, jóvenes y adultos, gracias a un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario, basado en un diagnóstico no sólo de sus carencias, sino, sobre todo, de sus fortalezas para superar dichas carencias. (Torres 2002, p.16)

El aporte de Torres es significativo porque permite valorar la educación y el aprendizaje, no como objetivos en sí mismos, sino como medios para el desarrollo personal, familiar y comunitario, con el fin de construir una ciudadanía activa y mejorar la calidad de vida de la gente, de esta manera tanto la educación como el aprendizaje deben explícitamente enmarcarse en y orientarse hacia, la transformación social y el desarrollo humano.

Siendo el aprendizaje permanente un compromiso “social”, es importante mencionar que debe de ser un proceso inclusivo, donde no solo unos, sino todos tengan las mismas oportunidades de desarrollo y formación. Niños, jóvenes y adultos, son los actores sociales que de acuerdo a Torres (2002) “tienen tanto la función como la responsabilidad de aprender como de enseñar” (p.15). Para esto, se debe de dejar atrás los modelos verticales de enseñanza y conceder un mayor valor y énfasis al aprendizaje intergeneracional y al aprendizaje entre pares, priorizando el potencial educativo de los jóvenes y de las personas mayores.

Esta cosmovisión permite valorar como eficaz y efectivo, al líder y al liderazgo que tiene como objetivo primordial, no sólo preparar a los individuos para que se valgan por sí mismos en una determinada “especialidad”, sino a persuadirlos y motivarlos para que continúen aprendiendo a lo largo de toda la vida, enseñándoles a pensar por sí mismos y a ser críticos, de

manera que sean capaces de explorar las zonas más profundas de su “yo”, al mantener siempre activa su curiosidad y fomentar el riesgo creativo sin importar la edad que se tenga. Bennis (1985) es del criterio que:

Los líderes pueden deparar el ambiente adecuado para el aprendizaje innovador, diseñando organizaciones abiertas, en las cuales la participación y la previsión operen conjuntamente para extender los horizontes de tiempo de quienes toman las decisiones, ampliar sus perspectivas, tener en cuenta la participación de suposiciones y valores, y facilitar el desarrollo y el empleo de nuevos enfoques. Aprendiendo tanto cuanto sea posible sobre su medio cambiante y hacia dónde parece éste dirigirse, la organización puede desarrollar el sentido de su propósito, de su dirección y del estado futuro que se desea. (p.101)

En Costa Rica la educación permanente se constituyó en una meta a cumplir por las instituciones que brindan formación pedagógica y al hablar de la importancia de ésta en la formación y desarrollo del personal que trabaja como maestros en el Ministerio de Educación Pública (ente rector de las políticas en educación en Costa Rica). El Dr. Francisco Antonio Pacheco (1996) ex ministro de Educación de Costa Rica durante el periodo 1984-88, declaró:

Sin el buen maestro nada es posible, con él todo. El maestro, el profesor de la escuela del futuro, deberá superar en mucho al de hoy. Su dominio de la tecnología, su familiaridad con ella, sus conocimientos, su actitud flexible, su disposición para someterse al proceso de una educación continua, resultan algunas de sus características más importantes. Deberá saber mucho del rumbo de las cosas del mundo. Pero además carecerá de complejos de inferioridad, poseerá personalidad, seguridad en sí mismo. No solo sabrá disfrutar de lo que hace, sino que enseñará a sus alumnos a disfrutar también de lo que les toca hacer a ellos. Será cumplidor fiel de sus deberes y actuará como un verdadero profesional. (p.132)

A pesar de la buena intención de personas, organizaciones e instituciones públicas, aún no existe una política clara a nivel nacional de educación continua, por cuanto es necesaria una reforma al sistema y al modelo metodológico que se utiliza. Cañas (2001) considera que:

Los esfuerzos de los líderes educativos (en Costa Rica) se ven a menudo obstruidos por sus propios colegas, por la administración, por los padres de familia o por la ideología político-económica que impera” (p.4). Si se quiere cambiar el paradigma de formación que impera en Costa Rica, es necesario (...) “demoler el sistema educativo imperante, porque éste se fundamenta en los procesos lineales que motivan solo el hemisferio izquierdo del cerebro (la memoria), produciendo una ceguera perceptiva que limita los verdaderos procesos de aprendizaje y desarrollo integral a través de las inteligencias múltiples”. (p.13)

Por consiguiente, se hace imprescindible un cambio de paradigma y abandonar los hábitos que impiden un adecuado crecimiento, que en palabras de Joseph Campbell (como se citó en Cañas 2001) se trata de: “Estar dispuestos a olvidarnos de la vida que hemos planeado, para poder tener la vida que nos espera. Debiendo despojarnos de nuestra vieja piel para poder tener una nueva”.

Desde el punto de vista empresarial, según la Cámara de Comercio de Costa Rica, algunas compañías ofrecen como incentivo a los trabajadores, oportunidades para dar continuidad con su desarrollo cognitivo, adquisición de experiencias y facilidades para ser más efectivos en sus labores mediante charlas, cursos, talleres, seminarios y otras demandas según sea la necesidad que se presente en cada caso. Para León (2000, p.3) “el 60% de la inversión extranjera en Centro América se ubica en Costa Rica por su mayor cultura”.

### **Análisis comparativo**

Huaylupo, McKinney y Méndez (2009), son del criterio de que el liderazgo debe de evaluarse desde una concepción psicosocial y enfatizan las dinámicas que existe entre el líder y las personas a quienes lideran, en términos de una relación simbiótica, porque sin seguidores no habría necesidad de líderes y sin líderes, las sociedades carecerían de la guía efectiva y la organización eficaz y necesaria, que procure la satisfacción de sus necesidades, sueños y anhelos.

Esta perspectiva conceptualiza al líder como una persona que es llamada a conocer en profundidad la identidad de las personas a quien lidera, identificándose con ellas con el fin de conocerlos y adquirir la autoridad y el poder necesario para ejercer el rol de agente de cambio, porque solo así influenciará una transformación paradigmática, dentro del marco de referencia conceptual y conductual de su cultura (Quirós 2001).

Aunque Molero, León y Vargas (2006) no muestran desacuerdo con esta realidad, proponen que la simbiosis y la interpretación que existe entre el liderazgo y la cultura, están muy en consonancia con la metodología que propone Hofstede (1991), donde busca definir y establecer “prototipos de liderazgo”, mediante una metodología comparativa transcultural.

Para los efectos que persigue la presente investigación, un prototipo puede definirse como un “conjunto abstracto de características comúnmente asociadas con los miembros de una categoría, teniendo cada característica un peso asignado de acuerdo con el grado de asociación que tenga con la categoría” Cantor (como se citó en Molero 2002, p.61)

De manera que “cuanto mayor ajuste exista entre el posible líder y el prototipo que se logra identificar, existirá una mayor probabilidad de que dicha persona sea percibida, respetada y seguida como líder” (Molero 2010, p.61). Esta realidad abre una importante vía para entender la relación que existe entre cultura y liderazgo.

Punto aparte lo constituye la diferencia que realiza Hofstede (como se citó en Molero 1991), al hacer una distinción entre cultura nacional y cultura organizacional, porque propone como cultura nacional, “aquellos valores que son compartidos por sus miembros” y por cultura organizacional, (...) “el conjunto de prácticas que caracterizan e identifican una organización de

otra”. (p.8)

Trice y Beyer (como se citó en Molero, 2010), sostienen que existen cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas.

### **Liderazgo que crea cultura.**

Desde esta perspectiva, la visión o proyecto del fundador, constituye la “sustancia” de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los fundadores ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado.

Para Fernández y Bringmann (2007), “una cultura nace cuando se establece un proceso de organización, y su evolución depende de las características del fundador, de las personas que han influido en el fundador y de los elementos culturales presentes en el ambiente de la época de fundación”. (p.3)

Paralela a esta realidad se debe de agregar como modificantes en la creación de cultura, los modelos conceptuales adquiridos durante el proceso de socialización, formación formal, no formal e informal, a los que el líder es sometido durante su desarrollo cognitivo, sociológico y emocional, que por lógica servirán de plataforma para establecer tanto sus creencias como su conceptualización de la vida y de lo que lo rodea.

### **Liderazgo que cambia la cultura.**

Se da como resultado de tiempos de crisis donde se producen una serie de conductas excepcionales por parte del líder. Dichas conductas son las que caracterizan a los líderes

carismáticos o transformacionales. Cañas (2001) se identifica con esta posición cuando afirma que:

El auténtico líder debe ser al mismo tiempo visionario y pragmático, alguien que ejerce el liderazgo como un proceso de cambio y crecimiento continuos, a través de los medios idóneos para su consecución”. Como persona visionaria (...) “el líder debe estar firmemente convencido de que la única manera de construir una nueva sociedad, consiste en cambiar la educación de las generaciones venideras”. (p.4)

El Dr. José María Castro Madriz es un ejemplo de un líder visionario. En 1849 impulsó la creación de la Escuela Normal y el Liceo para Niñas, con las cuales impulso una mayor coordinación y una inspección más eficientes de la educación primaria, en tiempos que la educación costarricense se concentraba en círculos muy exclusivistas y adinerados.

Lo mismo sucedió con la reforma de Mauro Fernández (1885-1888), que se constituyó en un punto decisivo en la historia de la educación costarricense debido a que su reforma produjo consecuencias sobre el conjunto de la sociedad en términos de la importancia de la universalización de la educación primaria. Esto se dio especialmente alrededor de los años 1885 y 1889 bajo el influjo de los liberales, pero sus repercusiones aún benefician la sociedad costarricense en general hasta estos días.

### **Liderazgo que encarna o personifica la cultura.**

En esta caracterización, el líder ayudaría a mantener la identidad de la organización o la cultura, promoviendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan. Punto de vista que comparten Huaylupo, Méndez, McKinney y Gonzáles (2006).



### **Liderazgo que integra diferentes culturas.**

Se da en el caso en que una empresa absorbe a otra, o bien, cuando la cultura de un país influencia o determina el comportamiento en la cultura de otro, o cuando una de las culturas existentes en un mismo país se impone a las otras, tal como lo visualizan Hofstede y Molero (2002).

Para medir el impacto de una cultura en otra, o la transferencia que origina el modelo de liderazgo en un determinado lugar, Hofstede (1991) propuso realizar la medición o evaluación de cuatro dimensiones, entendiéndose dimensión, como un aspecto de una cultura que puede ser medido relativo a otras culturas. Entre las dimensiones que propuso Hofstede (1991) están: (Distancia de poder, aversión a la incertidumbre; individualismo y masculinidad/feminidad), sin embargo, como la presente investigación está relacionada con la conceptualización que se tiene en las comunidades en estudio sobre lo que es el líder y la forma en que se practica el liderazgo, el investigador se concentrará en el análisis de las dimensiones de “distancia de Poder” y de “individualidad-colectivismo”, para establecer un perfil tanto histórico y simbólico en cuanto a la interpretación cultural que se tiene tanto del líder como del liderazgo.

### **Cambios en la cultura costarricense**

Siguiendo la metodología propuesta por Hofstede, Vargas y León (2007), realizaron su estudio y posterior evaluación, utilizando una versión más reciente del instrumento original que utilizó Hofstede (1983) denominada *Valué Survey Module versión 94*. Este instrumento consta de 20 preguntas relacionadas con las dimensiones de la cultura nacional (de las cuales 2 son experimentales) y 6 preguntas de información general. Se utilizó el método de cálculo del

puntaje de cada dimensión propuesto por Hofstede (2001).

El instrumento fue aplicado a una muestra de 289 costarricense por nacimiento, conformada por estudiantes de Maestría en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, empleados de Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y asistentes a un seminario impartido por la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Según el estudio que realizó Hofstede (como se citó en Vargas y León 2006) “los puntajes obtenidos en la “distancia de poder” es mayor en los países latinos, asiáticos y africanos y más pequeños para los países germánicos”. (p.1). Esto llevó a Bastarrachea y Cisneros (2007) a declarar, que en los países donde la “distancia de poder es mayor, prevalece el individualismo más que el colectivismo y el tradicionalismo más que la innovación”. (p.3).

Es importante tomar en cuenta que el concepto de “distancia de poder”, está estrechamente relacionado con la aceptación de la autoridad por parte de los miembros de una determinada sociedad, tanto a nivel organizacional como individual. En esta “dimensión cultural”, se acepta de forma inevitable la desigualdad de poder, que en última instancia se convierte en el elemento funcional tanto en las relaciones entre jefes y subordinados, como en la distribución de los roles y las tareas que cada individuo ha de desarrollar como parte integral y funcional de la sociedad a la cual pertenece.

Con franqueza se debe afirmar, que en Costa Rica se vive y se hace lo que se hace, porque la persona aprendió desde pequeño el patrón de vida que se espera. Sin embargo, se debe de

reconocer que esta norma de conducta es promovida, establecida y permitida por la misma sociedad costarricense.

Es claro que estos valores culturales son condicionados por la misma educación y experiencia de vida de cada persona y fomentados desde el mismo seno familiar, por lo que no debería de ser extraño que esta misma situación se de también en la constitución y funcionamiento de la iglesia, porque tanto su organización como el grado de relaciones que provengan de ésta, representa esta tradición histórica.

No se debe de negar que el modelo nacional de liderazgo sin importar el lugar o la posición desde donde se ejerza, en su gran mayoría esta fuertemente influido por los valores culturales que como sociedad se heredan, enseñan e impulsan y pone en evidencia un marcado aumento en el individualismo.

En el estudio realizado por Hofstede en 1983 (como se citó en León y Vargas 2007), se encontró que en su momento, solo Costa Rica (Tabla 1) presentaba una baja puntuación en distancia al poder combinado con un bajo nivel de individualismo, lo cual denotaba de alguna forma, una baja tolerancia a las asimetrías en el poder, junto con una orientación más colectivista.

Tabla 1  
Resultados de Hofstede (1983)

Dimensión	Puntaje C. R. (1)	Rango Muestreo total
Distancia de Poder (DP)	35	11-104
Aversión a la incertidumbre (AI)	86	8-112
Individualismo-Colectivismo (Ind)	15	6-91
Masculinidad-Feminidad (Masc)	21	5-95

(1) puntajes calculados de acuerdo con la formula original de Hofstede (1983) (como se citó en León y Vargas 2007, p.56).

Sin embargo, en el estudio realizado por León y Vargas (2007) (Tabla 2), dicha tendencia cambia. Se mantiene bajo el nivel de distancia al poder, pero se nota un marcado aumento del individualismo, hecho que sustenta una visión autoritaria o caudillista del liderazgo.

Tabla 2  
Resultados de León y Vargas (2007, p.58)\*

Dimensión	Medida	Desviación Estándar	Medida Hofstede (1983)	Significancia 2 Colas (1)
Distancia de Poder (DP)	32,08	46,4	35	0,291
Aversión a la incertidumbre (AI)	55,6	62,2	86	0,00
Individualismo-Colectivismo (Ind)	79,5	44,5	15	0,00
Masculinidad-Feminidad (Masc)	64,6	85,5	21	0,00
Orientación a Largo Plazo (OLP)	53,7	23,6	Sin valor	

\* Los porcentajes obtenidos en el cuadro No 2 fueron calculados de acuerdo con la fórmula original que utilizó Hofstede en 1983 (León y Vargas 2007). Para el factor (OLP) no se encuentran valores para Costa Rica ya que dicho factor fue incorporado después del estudio original que realizó Hofstede en (1983).

Al realizar una comparación entre estos estudios se observa, que la cultura costarricense ha experimentado cambios según el puntaje obtenido en el factor (DP) y especialmente en el factor (Ind), lo que según León y Vargas (2007) indican:

“Cierta tendencia a una menor tolerancia a las asimetrías de poder en las relaciones sociales. No obstante, el valor promedio observado no difiere significativamente de 35 (sig. = 0,291)...Por otra parte, en el factor (Ind) también se observa un cambio importante ya que el valor pasa de 15 a 79,5 (sig.=0.00), lo que sugiere que la sociedad costarricense tiende a tener un mayor predominio de valores individualistas.” (pp.58-59)

Estos cambios en la “Distancia de Poder” y el “Individualismo-Colectivismo” ya se notaban en el estudio realizado por GLOBE (1999) (por sus siglas en inglés Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), donde:

Los resultados indican que en los países latinoamericanos se percibe una orientación hacia el individualismo, comparativamente relacionado con el promedio internacional. Y agrega: (...) Estos resultados son interesantes en cuanto avanzan los controvertidos datos de Hofstede, ya que para muchos las sociedades latinoamericanas distaban mucho de ser netamente de valores colectivistas. Podrían serlo en el sentido familiar, pero no en la orientación del beneficio colectivo por encima del individual, en la cual se localizaron por debajo del promedio internacional” (GLOBE,1999, pp. 42-43).

Cabe destacar que a pesar de que el individualismo a nivel social se incrementó significativamente, cuando se trata del colectivismo familiar por sobre el individualismo, en el estudio de GLOBE (1999) se encontró, “que Costa Rica y Brasil están por encima del promedio” (p.44)

### **Significado de dimensión de distancia de poder**

La dimensión de distancia de poder Hofstede (1980) la define, “como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones, o el grado de desigualdad de poder entre un individuo menos poderoso y otro más poderosos, en el que ambos pertenecen al mismo sistema social”. (p.65)

Según Hofstede (1983), en algunos países la distancia de poder entre los individuos y sus supervisores y entre éstos y sus gobernantes es mayor, mientras que en otros, se espera que las relaciones sean igualitarias.

Cuando la distancia de poder es más pequeña, todos los miembros de un centro de trabajo o de una comunidad, esperan ser invitados y consultados, pero en los países donde la distancia de poder es muy alta, las órdenes se inician desde arriba. A mayor distancia de poder entre los administradores y otros, mayor es el tradicionalismo en la organización y menores son las

posibilidades que las personas que ocupan los puestos bajos en la organización, tengan la posibilidad de proponer cambios o participar en ellos.

### **La cultura y su efecto en el liderazgo cristiano**

Desde que Richard Niebuhr (1951) escribió el libro “*Christ and Culture*”, y elaborara una precisa argumentación histórica respecto a la relación entre cultura e iglesia mediante cinco reacciones, el cristianismo ha vivido fascinado por descubrir cuál es la función de la iglesia dentro de la cultura, o si en realidad se debe manifestar como una contracultura en lo estructural y funcional. Niebuhr definió cinco acercamientos que la Iglesia evangélica históricamente ha optado frente a la cultura y en el capítulo 5 de su libro determina que estos son:

*1- Cristo contra la cultura:* enfoque desde la historia de la iglesia en conflicto y lucha contra la cultura residente, que está condenada y muriendo poco a poco, llamando a la iglesia a separarse totalmente de la cultura, pues el Reino de Dios viene a reemplazarlo. *2. Cristo de la cultura:* enfoque hacia los atributos de Dios que se ven o experimentan a través de la cultura actual. La invitación es a una integración en la cultura residente. *3. Cristo sobre la cultura:* reconocer la realidad de ambas influencias en el mundo actual con una llamada a vivir dentro de ambas influencias, reconociendo que algún día la influencia de Cristo conquistará la cultura. *4. Cristo y la cultura en tensión:* semejante a la perspectiva anterior, pero reconociendo la realidad de ‘dos mundos’ en que el cristiano debe vivir, aunque con un enfoque diferente de buscar experimentar la tensión real entre lo bueno y lo malo, lo santo y lo secular. *5. Cristo que transforma la cultura:* reconocimiento de la influencia de la cultura en la sociedad, intentando transformar la cultura mediante la aplicación de principios fundamentales como la salvación, redención, etc. Es luchar para cambiar el mundo y por transformar la cultura en que el cristiano

vive.

Por razones propias concernientes a los objetivos de la investigación, se abordó la relación cristianismo-cultura desde los principios número tres y cuatro de Niebuhr: Cristo sobre la cultura, y Cristo y la cultura en tensión, ya que investigación busca determinar las creencias, los significados, las interpretaciones, las aplicaciones y los modelos desde donde las comunidades en estudio establecen los perfiles, los roles y las acciones que esperan de los líderes y del liderazgo. No se omite manifestar que existe una fuerte tensión en la iglesia evangélica en la interpretación entre lo “santo y lo secular” y o el cristianismo y la civilización.

La base que sustenta este dilema radica en la conceptualización de lo que es cultura, porque esta puede ser vista como el esfuerzo por establecer las ramificaciones de lo que significa ser humano y las instituciones culturales serían expresiones del entendimiento de lo que se es, y siendo el ser humano esencial y bíblicamente portador de la imagen de Dios, su vida cultural es tan solo una extensión de esa imagen.

De esta manera, la humanidad en su condición de pecado tiene el hábito de distorsionar su naturaleza esencial y creada, y de comportarse de maneras que son antinaturales. Esta distorsión de la verdadera humanidad, no simplemente reside en sus mentes o corazones, ni está limitada a su conducta personal, sino que los patrones culturales que proceden de estos afectos distorsionados, se convierten en expresiones distorsionadas de la humanidad. De este modo el pecado domina las culturas, no porque sean temporales y limitadas, sino porque son las expresiones de la humanidad caída.

Teniendo presente esta realidad, la cultura solo presentaría un estilo de vida imperfecto y pecaminoso, sin embargo, no se puede negar que existen textos en la Biblia que sugieren que el



cristiano debería estar fuera del sistema cultural que organiza y estructura la sociedad (1ª Pedro 2.9); pero también hay pasajes que sugieren que el cristiano debería de estar en medio de la cultura con el propósito de modelar los valores del Reino (Juan 17.15).

Bajo esta tención algunos autores como Theodore Roszak (1968), John Stott (1984) y otros, hablan del cristianismo en términos de “una contracultura o subcultura”, entendiendo esta como los valores, tendencias y formas sociales opuestos a los establecidos en una sociedad determinada.

En el libro “El Sermón del Monte”, Stott (1984) da evidencia de cómo Jesús confrontó la cultura de su época con los valores del Reino, ofreciendo un modelo de vida que no solamente debería afectar a la cultura sino ser la gran alternativa, personificada en el formato espiritual y sociocultural de la iglesia.

En este sentido se debería de preguntar ¿si el modelo de liderazgo de la Iglesia cristiana debe ser semejante o diferente en cuanto a principios, valores, creencias y prácticas que el que predomina en la cultura secular o deberían ser los mismos? O si la realidad de la iglesia debería estar más a tono con el principio: “Cristo sobre la cultura”, donde se reconoce la realidad de ambas influencias en el mundo actual y el llamado a vivir dentro de ambos dominios, reconociendo que algún día la influencia de Cristo conquistará la cultura general humana.

Si esta última es la perspectiva que se debe de abordar, la realidad es que habría un intercambio y muchas similitudes conceptuales, etimológicas y prácticas en el tema del liderazgo entre Iglesia y la cultura donde desarrolla su función misional. Porque en este nivel, los conceptos y principios culturales tendrían amplia aceptación dentro del liderazgo de la iglesia,

debido a que no existiría una delimitación muy clara que establezcan diferencias entre un bando y otro. En este sentido Schilder (2010) declara que:

Son innumerables las preguntas que no han sido contestadas, y ciertamente, que no han sido siquiera formuladas. “Jesucristo” y la “vida cultural” han sido llamados enemigos y amigos de forma alternada. O incluso unos completos extraños el uno del otro. Uno con Tolstoy, sacrifica “la cultura” ante su “Cristianismo”; el otro, con Nietzsche, abandona “Cristianismo”; el otro, con Nietzsche, abandona el Cristianismo a favor de la “cultura”; un tercero estalla en cólera tan pronto como escucha que se considera que Cristo y la cultura están conectados el uno con el otro (cf. la crítica contemporánea del así llamado neo-Calvinismo, inspirado por Barth). El punto de partida de las primeras dos opiniones —y parcialmente también de la tercera— es una relación antitética entre Jesucristo y la vida cultural, real lo mismo que potencial. Por otro lado, están también aquellos quienes de manera entusiasta o con el sentimiento de que afortunadamente aún se les permite participar, levantan el eslogan de que Jesucristo y la “cultura” pueden ciertamente ser “*reconciliados*” el uno con el otro y que la relación entre los dos, en última instancia, puede ser considerada una relación amigable. (p.7)

En conformidad con lo planteado se debe de reconocer, que en el contexto del liderazgo cristiano se limita la libertad y la dignidad individual, porque “se promueve el dominio de los unos (los que tienen el poder) y el sometimiento de los otros (los que carecen de poder), permitiendo que las ansias de poder, permeen la vida de países y comunidades” y frente a esta situación, lo único que se puede esperar es que (...) “la gente se corrompa para obtener poder o más poder y una vez obtenido el poder, la corrupción aumenta en forma exponencial” Reyes (como se citó en Bonilla 2006).

Esta realidad no deja por fuera a la iglesia latinoamericana, especialmente en aquellos sectores que se adhieren al movimiento neo-apostólico, porque a semejanza del modelo secular de liderazgo, el líder es idealizado y aceptado como un ejecutivo empresarial cuyo éxito económico está alineado con la obtención, manejo y control del poder y los sub dividendos económicos, sociales y emocionales que se desprenden de tales cargos.

## **La biblia y el liderazgo**

Alguien afirmó que existen tres tipos de personas en el mundo: a. Las que no saben lo que está ocurriendo. b- Las que observan lo que está ocurriendo. c- Las que hacen que ocurran las cosas. (Anónimo).

Los líderes son aquellas personas que hacen que las cosas ocurran y por lo tanto, son los llamados a guiar al pueblo de Dios, hacia los propósitos que Dios tiene para su iglesia. Precisamente en este punto se establecerá lo que se espera del líder y aquellas creencias, valores, acciones o actitudes que no corresponden al modelo de liderazgo cristiano.

### **Un concepto falso del liderazgo.**

De los antepasados se recibió la idea de que lo más importante en la vida tiene que ver con quien tiene el control, debido a que este proporciona un falso sentimiento de seguridad, estabilidad y aceptación. Es un sentimiento falso, porque erróneamente se confunden el concepto de control con autoridad y las personas piensan que tener autoridad es tener el control, no obstante, mientras que la autoridad es una capacidad delegada tanto de manera descendente como ascendente para ejercer y organizar un servicio (Montaner 2001), el control es la acción que asegura a conveniencia del líder, la obediencia absoluta de quienes son controlados.

Cuando Jesús habló sobre el liderazgo, enseñó que lo primero a tomar en cuenta es que el modelo de “control y poder” imperante en su tiempo y al que eran sometidas las personas conforme a los valores culturales que mayoritariamente imperan en su sociedad, debían de ser

erradicados del servicio cristiano, porque sus principios y prácticas son contrarios al propósito de Dios (Mateo 20.26). La voluntad del Padre no es que una persona mediante la manipulación utilice la ingenuidad, la necesidad, el desconocimiento o la apatía de la mayoría de sus conciudadanos, para implementar acciones que le permitan adueñarse de la autoridad con el fin de ejercer el “control absoluto”.

Estos usurpadores tienen el descaro de presentarse a sí mismos como superiores a los demás cristianos y con arrogancia se auto proclaman como señores dentro del pueblo de Dios e inclusive, disimulan su arrogancia y prepotencia, otorgarse mutuamente títulos y puestos espirituales a conveniencia tal como se da en el movimiento neoapostólico. Es posible que esta sea la razón por la que en los últimos tiempos, existe un creciente interés en los líderes cristianos por ser nombrados y reconocidos con títulos tales como: apóstoles, profetas, pastores, misioneros, salmistas etc.

Pero contrario a este modelo de evidente perversión ética, la autoridad que Dios delega a sus líderes tiene como único fin y propósito, el de servirle a Él sirviendo a su pueblo y a sus semejantes. Grubbs (1985) afirma que:

“Ser líder no es colocarse sobre otros en una posición de prestigio y poder. Ser líder es tener la actitud de un sirviente, que está dispuesto a ponerse debajo de esa carga que es la necesidad humana y llevarla sacrificada y redentoramente”. (p.20)

### **Un liderazgo fundamentado en una autoridad legítima.**

Si las personas que se lideran son “el pueblo de Dios”, el liderazgo debería de reproducir la voluntad, el carácter y el modelo de Dios para ese pueblo especial, por lo tanto, para que exista legitimidad en el uso de la autoridad y el poder, el líder necesita estar revestido de la autoridad

descendente [la que provienen de Dios] pero también debe de contar con el reconocimiento e investidura que el pueblo le otorga como resultado de una vida de humildad, servicio, entrega, y fidelidad hacia quienes dirige.

No es un secreto que dentro de la comunidad cristiana nadie estará dispuesto a hacer, lo que no ven hacer a sus líderes y lo que sus líderes hagan, se constituye en la norma mediante la cual, se evaluara su grado de influencia en medio de la congregación con el fin de determinar si la autoridad y poder dados por Jesús están siendo bien utilizados.

Maquiavelo (2008) afirmó que: “Para conocer bien la naturaleza de los pueblos hay que ser príncipe y para conocer la de los príncipes hay que pertenecer al pueblo”. (p.20). Si el líder no puede demostrar al pueblo que dirige transparencia en sus acciones e interés genuino en sus necesidades, difícilmente obtendrá del pueblo la autoridad ascendente necesaria para mantenerse o desarrollar las actividades concernientes a su cargo.

Estas declaraciones permiten deducir, que el tipo de autoridad que el líder cristiano debe de ejercer según Apodaka y Villareal (2008) es el “poder referente”, entiéndase este como aquel que se ejerce con base en los sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad hacia quien ejerce el poder. En este contexto la autoridad del líder no solo es reconocida y delegada por Dios [autoridad descendente] sino que el líder llega a identificarse con el pueblo de tal manera, que puede influir en él, sin tener que recurrir al régimen de terror o la manipulación emocional o espiritual.

## **Obstáculos internos y externos.**

La mayoría de personas que ejercen como líderes, desean no tener problemas en el ejercicio del liderazgo, pero la realidad es otra. Los problemas que enfrentan los líderes son muchos y diversos. Tratando de enfocarse en el origen se dirá que por lo general estos vienen de dos direcciones: obstáculos internos y externos.

### ***Obstáculos Externos.***

Los obstáculos externos se identifican como aquellos que influyen en el desarrollo y funcionalidad del líder desde la cultura tradicional, porque en esta, ser líder es sinónimo de éxito, prosperidad y fama. Por más que se quiera negar, desvirtuar o espiritualizar el tema como lo hace Wagner en su libro *Apóstoles en la Iglesia hoy* (2004), se debe de reconocer que esta panorámica de vida despierta las pasiones e intenciones de la naturaleza pecaminosa y lamentablemente muchos líderes tienen la tendencia de copiar e implementar este modelo, con el deseo de obtener los mismos resultados que propone Wagner en el menor tiempo posible, aún cuando Jesús fue claro al afirmar que “entre vosotros no será así” (Lucas 22.26).

Las Sagradas Escrituras enseñan: “Que el pueblo es llevado cautivo, porque le faltó conocimiento” (Isaías 15.13 ) y es la falta de preparación doctrinal, el desconocimiento de las Escrituras, y la codependencia espiritual que crean y fomentan este tipo de líderes y de liderazgo, lo que hace que el mismo pueblo sea quien acepte como “espiritual”, este tipo de liderazgo anormal.

### ***Obstáculos Internos.***

Más allá de la problemática externa, quizás la mayor dificultad que enfrenta el líder cristiano para ejercer un liderazgo con valores y principios también cristianos, tiene que ver con la constante lucha de mantener la transparencia en sus acciones y en sus decisiones. La importancia que le da el líder a la integridad en su vida, ayuda a conocer su carácter como una persona de confianza y por lo tanto, lo califica para el liderazgo.

Se habla de lucha, porque aunque exista la convicción de hacer las cosas conforme a la voluntad del Señor, siempre existirá la posibilidad de alienarse de ella, si se da lugar a las motivaciones pecaminosas que provienen del ego, tales como la sed de triunfo, la soberbia de los resultados y el anhelo de la grandeza.

Un líder sabio sabrá reconocer que otro peligro potencial proviene del ámbito psicológico. La cultura costarricense por su historia de conquista está llena de temores y complejos y dentro de éstos el de inferioridad (sentirse menos que los demás) sobresale notablemente, razón por la cual, cuando una persona adquiere cierta relevancia social, económica, política o espiritual, si no está preparado, de inmediato comienza a evidenciar cambios en su conducta y en su manera de pensar. Pasan de ser servidores a señores, de querer pasar inadvertidos, a figurar en todo lo que se haga, de ser humildes y serviciales a ser arrogantes y prepotentes y de ser personas necesitadas a ser infalibles.

Para que una persona ejerza el liderazgo cristiano, necesita desarrollar en su vida ciertos principios y actitudes como corresponde a un verdadero guía. Dentro de las actitudes el líder se puede destacar: a. No tener nada que ocultar o exagerar en su vida; b. Conoce a las personas que

están y trabajan a su lado, identificándose con ellas y sus familias; c. Las personas lo conocen y esto les permite confiar en su dirección.

Con estos principios en mente se debe de actuar de manera mesurada, porque no todos los que se presentan como líderes lo son. Jesús mismo dijo que: “por sus frutos [no sus dones] los conoceréis” (Mt 7.15). Otros pueden aparentar gran espiritualidad, relación con Dios y habilidad para “dirigir-presidir”, pero más que valorar su potencial con base en sus “competencias”, se debe de evaluar su vida como un todo, empezando desde su familia. Un elemento más a tomar en cuenta, es que no todos los que se presentan como líderes llegan a amar a quienes dirigen y solo se preocupan solo “por cumplir” con una responsabilidad y como si esto no fuera poco, no todos los que dirigen lo hacen desinteresadamente, hay “asalariados” que lo que aman es servirse de las ovejas y no servirlos como el Señor manda.

### **¿De dónde proviene esta realidad cultural-histórica?**

Al responder esta interrogante, fue de importancia tener presente que no todas las personas que viven en mismo país comparten la misma cultura, porque pueden existir grupos étnicos, sociales o religiosos con subculturas diferentes en una misma región. Baskerville (como se citó en McIntosh 2012) toma como cierto, “que es impropio igualar la idea de nación con cultura”, debido a que (...) “la evidencia sugiere que las naciones simplemente no son cuantificables sobre las bases de dimensiones e índices numéricos”. (p.41)

En el caso de Costa Rica, permanecen como parte esencial y funcional de la sociedad, miembros representativos de culturas afro-descendiente en la región caribe del país, indígena en la región montañosa y sur, además de los descendientes de españoles y otros grupos étnicos europeos en el gran área metropolitana.



## **Periodo pre colonial.**

Al tratar de descubrir de donde proviene la evidente distancia de poder y el individualismo que caracteriza el liderazgo costarricense Hofstede (1982), se debió investigar el periodo pre colonial, donde la estructura de la organización social indígena presentaba un modelo tribal o gentilicio, con relaciones igualitarias entre los individuos que estaban organizados en clanes o grupos, cuyos miembros eran o se consideraban descendientes de antepasados comunes. Para Fernández (1999), este vínculo habría servido “de cimiento en el establecimiento de relaciones económicas y políticas, aunque el liderazgo habría sido informal y la propiedad de bienes colectiva”. (p.6)

Sin embargo, con la agricultura, el sedentarismo y el aumento demográfico, se originó la formación de sectores superiores en la sociedad y la aparición de líderes (Caciques), cuyo poder se transmitía por familias y linajes de manera hereditaria. En este grupo estaban también los chamanes que eran líderes religiosos que se encargasen de la adecuada organización de la producción, la distribución de los alimentos, dirimir disputas y otras actividades semejantes etc.

Pero esta organización social cambió a una estructura de poder muy alta y los pueblos comenzaron a ser gobernados por “familias o clanes” que se perpetuaban en el poder por años y donde la autoridad para decidir recaía en grupos selectos. Ibarra (2009) afirma que “a los caciques se les servía, se les sembraban sus campos y se le construían sus viviendas, lo que pone en evidencia la diferencia entre gobernantes y gobernados, que pueden haber generado conflictos y rivalidades en distintas ocasiones”. (p.3)

Frente a este tipo de gobierno, los habitantes de los pueblos se conformaban aceptando su rol de subordinados, aceptando como válida la creencia que otorgaba derechos de gobierno a los líderes, por delegación divina y en consecuencia eran inamovibles de sus cargos.

De acuerdo a Webster (como se citó en Fernández 1999) “esta validación sagrada y simbólica de la jerarquía social, se constituyó en la base sobre la cual se sustentaban, moral y socialmente, las posiciones de acceso al liderazgo y a las labores de dirigencia”, hecho sobre el cual se edificó el carácter teocrático de esas sociedades, lo que no implica (...) “que lo sagrado sea el origen del liderazgo político y económico, pues ese origen debería buscarse en diferencias preexistentes”.

(p.54)

### **Periodo de la conquista**

En y durante el periodo de conquista, la situación no varió para el indígena promedio, antes eran los “Caciques”, y luego fueron los “Españoles” los que tenían el mando y ejercían el poder, tanto a nivel organizacional como social.

Organizacional, porque eliminaron las estructuras básicas de gobierno como la sucesión familiar del poder y la religión tradicional mediante las encomiendas, además de aquellas estructuras que en la mayoría de los casos eran vistas como una sola entidad, pero que a partir del avasallamiento indígena se separaron, ejemplo de lo cual es la separación entre la religión y el estado (Payne, 2009).

El modelo de organización que sustituyó el modelo indígena, tanto en el ámbito civil, como en el religioso, se sustentaban en una estructura de gobierno piramidal, con innumerable cantidad de mandos medios, por lo que la dimensión de distancia de poder, era muy alta.

Según el (Colegio Las Hayas, 2010), posterior a la conquista los territorios fueron gobernados de acuerdo con la siguiente jerarquía: el Rey de España, quien ejerció un poder absoluto, despótico y patriarcal; desarrollo un gobierno centralizado para facilitar el control de las colonias. Su autoridad alcanzaba a todos los órdenes del gobierno, en lo civil y en lo eclesiástico y designaba personalmente a los más altos funcionarios y ratificaba a los que eran nombrados en los dominios de América.

En orden descendente le seguía el Consejo de Indias, establecido en 1524 con la finalidad de auxiliar al rey en la administración de los reinos y provincias de ultramar. El consejo se encargaba de dictar las ordenanzas y disposiciones aplicables en los dominios indianos, disponía sobre la Real Hacienda, otorgaba licencias para diversas actividades económicas y ratificaba los nombramientos del virrey. Además, desempeñaba la función de tribunal supremo y conocía las quejas contra las principales autoridades de los dominios de ultramar.

En un tercer descendente se encontraban el virrey, quien fungía como representante directo del rey, jefe supremo de la administración colonial, capitán general y gobernador de la Nueva España, presidente de la Audiencia de México, vice-patrono de la iglesia y superintendente de la Real Hacienda. El virrey se encargaba de nombrar a las autoridades regionales, de otorgar Mercedes (beneficios a quienes habían dado un servicio a la Corona) de tierras como recompensa por servicios prestados, de construir obras públicas, de ejecutar las decisiones de la Real Audiencia, de vigilar la cobranza de las rentas reales, de ordenar la acuñación de moneda y de dirigir el ejército.

En un cuarto lugar aparece la Audiencia, compuesta por un presidente (el virrey) y por oidores. Estos tenían mucha autoridad y controlaba las iniciativas del virrey; lo asesoraba y en ocasiones, asumían el gobierno durante su ausencia.

En un nivel más descendente se hallaban los gobernadores, estos funcionarios estaban encargados de regir los reinos y provincias del virreinato, dependían del virrey de Nueva España y la autoridad que poseían era semejante a la de éste, pero sólo en aspectos políticos y administrativos. También se creó el puesto de “corregidor”, con el propósito de administrar los pueblos de indios que tributaban directamente a la Corona española.

Desde el siglo XVII, los corregimientos y las alcaldías mayores ejercían un poder muy amplio en sus distritos. Entre sus funciones estaban recolectar el tributo de los indígenas, vigilar a los encomenderos, dictar disposiciones acerca de caminos y transportes, e intervenir como representantes de las autoridades centrales en el gobierno de las ciudades y villas de españoles y de los pueblos de indígenas.

Para gobernar las ciudades y villas habitadas por españoles y los pueblos de indígenas, se estableció el Ayuntamiento o Cabildo, cuya sede era la alcaldía mayor o regimiento. Los funcionarios de los cabildos o ayuntamientos eran los alcaldes ordinarios, que estaban facultados para juzgar y decidir en casos menores y los Regidores, que eran los encargados de la administración y de los servicios públicos de la localidad.

Esta estructura jerárquica horizontal claramente describe un estilo de gobierno piramidal, donde la mayoría de personas constituían la base con las limitantes de solo escuchar y obedecer. Cualquier intento de contradicción o resistencia a la autoridad era tomada como traición o

herejía, y en tal caso eran eliminados, ejemplos de lo cual se dio con el Cacique Pablo Presbere en la zona Atlántica de Costa Rica, [siglo XVIII] que se negó a aceptar el cristianismo (Sánchez, 2012). y el Cacique Garabito, rey de los Huetares de occidente en Nicoya, ciudad de la provincia de Guanacaste, (Payne, 2009).

Desde el punto de vista social, es claro que los conquistadores establecieron un nuevo modelo de relación fundamentado en el poder militar, económico y étnico. Sobre todo, a partir de la aparición de los mestizos, grupo étnico producto de la relación entre españoles e indígenas.

### **Historia de Gobierno**

Luego del periodo de conquista, la imagen de Costa Rica y la identidad del costarricense fue construida posterior a su independencia de España en 1821 y sin que se niegue la actitud costarricense de paz, su historia da cuenta de guerras, conflictos y golpes de estado.

El Estado costarricense se asentó con la consolidación de una fuerza armada y a partir de 1838, los militares jugaron un papel clave en los procesos políticos. De este modo, los conflictos políticos afectaban esencialmente a las élites y movimientos puramente aristocráticos.

Este grupo elitista que habitaba en el Valle Central, reconocía vínculos de parentesco y de relación muy estrechos, lo que permitió una relativa continuidad institucional en la formación del poder central y produjo sentimientos de lealtad por parte de la población, sin embargo, después de 1850, Costa Rica experimenta un crecimiento institucional que centraliza el poder político y canaliza los conflictos sociales mediante un estilo caudillista que toma por cede las ciudades, porque la política nunca fue del campo.

## **El caudillismo, un fenómeno social.**

Para Weber (como se citó en McIntosh 2012), más que un hecho aislado,

El caudillismo fue un fenómeno social que surgió durante el siglo XIX en Hispanoamérica y consistió en la aparición de líderes carismáticos en cada país, cuya forma de acceder al poder y llegar al gobierno estaba fundamentado en su capacidad de generar lealtad. (p.19)

Smith (como se citó en McIntosh 2012, pp19-.20) afirma que “los latinoamericanos aceptan este tipo de liderazgo porque lo ven como legítimo” y Weber (como se citó McIntosh 2012) menciona que “la valoración de legitimidad es necesaria para que cualquier tipo de liderazgo sea aceptado”. (p.20). Pero esta legitimidad se fundamenta en la mayoría de los casos, en la confianza que el pueblo tenía, en que el caudillo podía llegar a solucionar los problemas existentes.

Es importante resaltar, que el poder de los caudillos surgió del apoyo de fracciones importantes de las masas populares, pero éste apoyo popular se tornaba en su contra, cuando las esperanzas puestas en el poder entregado al caudillo se veían frustradas, por lo que el pueblo decidía seguir a otro caudillo que lograra convencerlos de su capacidad de mejorar el país.

Como sistema de gobierno, el caudillismo se dio en América latina durante prolongados períodos de su historia republicana y desembocó en fuertes dictaduras, represiones a la oposición y estancamiento económico y político.

Del comentario que hace Rojas (1998) sobre “la permanencia del caudillismo como actitud en los líderes de los principales partidos políticos hasta éstos días” (p.2), se nota que en Costa Rica

la distancia de poder “media” encontrada por Hofstede (1983) en su investigación, tiene una fuerte tendencia hacia el alza como lo evidencia el estudio de León y Vargas (2007).

El caudillismo como tendencia, hace difícil encontrar partidos fuertes que no sean personalistas y cuya actividad gire alrededor de una o más figuras que encarnan al partido y a su supuesta ideología. Esto hace que las plataformas programáticas o planeamientos ideológicos en los partidos, carezcan realmente de importancia, porque el pueblo lo primero que busca es un líder y después lo demás.

Lo irónico es que aunque el pueblo es quien determina y elige mediante el sufragio al presidente, vicepresidentes, diputados y alcaldes, son estos y todos los mandos medios que se derivan de la estructura política, los que toman las decisiones más importantes para la comunidad en general, atribuyéndose el poder “representativo” para dirigir al país, sin conocer en la mayoría de las ocasiones, lo que realmente cada comunidad necesita. Para Huaylupo (2006):

La autoridad conferida a personas por el voto, o por decisión privada, partidaria o gubernamental, no garantiza representación social ni liderazgo. En muchos casos las autoridades, en contextos antidemocráticos, suelen ser fieles, incondicionales y sumisos personajes al poder autocrático establecido, que violan las funciones institucionales o responsabilidades sociales asignadas. (p. 65)

McIntosh (2012) es de la opinión: “que la tradición o el comportamiento de caudillaje aún forma la base del liderazgo tal como se practica en América Latina”. (p.21) y Costa Rica no es la excepción, porque el caudillismo ha encontrado su continuidad en la actual etapa de apertura democrática en el carácter presidencialista del régimen vigente, ejemplo visible son movimientos tradicionalistas como el partido Unidad Social Cristiana con Rafael Ángel Calderón, en

Liberación Nacional José Figueres Ferrer, en el socialista Manuel Mora y en el ámbito religioso, la figura de Monseñor Sanabria.

Inclusive, algunos partidos emergentes que han roto el bipartidismo histórico desde que se fundó la segunda República (1948), mantienen esta misma tradición, ejemplo de lo cual se haya en el Movimiento Libertario con Otto Guevara y el partido Acción Ciudadana con Otón Solís, aunque este movimiento está experimentando serias transformaciones en éstos días.

En general, el liderazgo costarricense sigue repitiendo patrones de conducta y el estilo que se heredó de los antepasados indígenas y que desarrollaron e implementaron los españoles. Se podría decir que en la cultura costarricense, lo más relevante es “el individuo”, más que sus cualidades éticas, morales o competencias académicas o intelectuales.

La actitud emotiva del costarricense, establece los fundamentos para que en la mayoría de los casos, el poder esté en manos de personas inescrupulosas y sin aprender de su propio pasado, una y otra vez comete el mismo error; dándole el poder de guiar a quien gane por simpatía y no precisamente a la persona que realmente se identifique, conozca las necesidades y la realidad de las personas a quienes lidera, con el propósito de utilizar sus capacidades y competencias personales, para guiar a los que son liderados hacia el alcance de logros y metas comunes.

Este trasfondo histórico motiva al investigador a identificar los patrones y la conceptualización que existe sobre el liderazgo en las comunidades en estudio, con el propósito de proveer un cumulo de información que sustente futuros estudios y provea de parámetros para evaluar si los modelos culturales tradiciones se han infiltrado en la conceptualización que se tiene del líder y la eficacia en el modelo de liderazgo que se utiliza dentro de las iglesias



Evangélicas en estudio.

### **Lucha de clases e integración social**

Un elemento más a considerar en la conceptualización histórica del líder y el liderazgo, tiene como base la colonización agrícola, porque a partir de la llamada Meseta Central y otras zonas del Valle Central, se crearon condiciones materiales para la construcción de un sentimiento de identidad común entre las poblaciones rurales y desde la década de 1840, surgieron en relación con el café, conflictos producidos por su comercialización interna y externa. De este modo, los conflictos de clase y con base en la económica, parecen haber adquirido mayor importancia que los conflictos étnicos o las disputas basadas en el localismo.

En respuesta, el Estado utilizó el poder coercitivo y el café con su atractivo económico, para obligar a las élites a unificarse y a enfocar sus conflictos en el terreno puramente económico, ejemplo de esto sería, “la caída y el fusilamiento de Juan Mora Porras en Puntarenas” (Fallas, 2009, p.2). Esta evidencia demuestra que la lucha de clases jugó un papel de integración social y que los liberales, antes de fabricar una visión de la nación, lo que hicieron fue repartir entre la masa del pueblo, una serie de representaciones pre elaboradas en el seno de sus élites.

Fue durante este periodo que los liberales esgrimieron en Costa Rica el mito de “más maestros que soldados”; concepto que subrayó la ideología racial del carácter europeo o blanco de su población y sobre todo, se insistiría en la democracia como rasgo definitorio de la nacionalidad costarricense (Acuña, 2001).

A pesar de los años transcurridos, esta realidad se reflejada en el estudio realizado por GLOBE (1999), que ubica a Costa Rica en un rango intermedio de elitismo y argumenta que:

La posible causa de esta condición se halla, en que su población estuvo constituida por familias que se establecieron y trabajaron su propia tierra, sin grandes terratenientes ni desigualdades, lo que dejó una herencia de relativa igualdad social y valores democráticos” (GLOBE. 38).

Sin embargo, el estudio de GLOBE propone como causas para el “elitismo” que existe en Costa Rica:

La estructura histórica de su sociedad y su jerarquía cerrada. De manera que el que logra llegar arriba, le cierra el acceso a los demás, convirtiendo esta actitud en un valor que tiene que ver con la importancia del poder en la vida cotidiana, la aceptación o no aceptación de diferencias de poder entre las personas o la preferencia por las relaciones las personas o la preferencia por relaciones igualitarias (GLOBE, 1999, p.38).

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### Investigación Cualitativa

Como se planteo en capítulos anteriores, la presente investigación se propuso describir la realidad conceptual de cómo se definía y se practicaba el liderazgo y si esta valoración fue influida por los modelos conceptuales históricos y populares. A partir de la información que se obtuvo al utilizar los medios que caracterizan una investigación cualitativa, se investigó cuatro comunidades de fe en la provincia de Cartago, a saber: La Iglesia Comunidad Kyrios, la Iglesia Manantiales de Vida Eterna, la Iglesia Pilar de Fuego y la Iglesia Oasis de Amor.

Se escogió la provincia de Cartago para la investigación en primer lugar, porque es una de las ciudades más tradicionales y religiosas de Costa Rica. Cabe destacar que el pueblo cristiano ha crecido de manera muy pausada en este lugar con respecto al resto del país, aunque en los últimos 10 años experimento una mejora considerable. En segundo lugar, porque Cartago es el lugar de residencia del investigador por más de 30 años, por lo que se cuenta con un mayor grado de asertividad en cuanto a la cultura y tradición cartaginesa y en tercer lugar, porque los centros donde se llevó a cabo la investigación, se encuentran en un radio de distancia no mayor a 8 km del lugar de residencia y trabajo del investigador.

#### *Cartago y sus habitantes.*

El cartaginés promedio se describe como una persona medrosa, porque pasa muy pendiente de su pasado y “teme que se critique o le saquen a relucir acciones o actos que estriben en el deshonor” Coto (como se citó en Holland, 1999, p.16).

Sin embargo, el ciudadano cartaginés se muestra orgulloso de vivir en la ciudad más antigua de Costa Rica y guardiana de grandes tradiciones. De la Cruz (como se citó en Holland, 1999) afirmo que Cartago:

Es una ciudad conservadora de corte y tradiciones españolas, en las que se hayan tres rasgos o imágenes principales: (1) es beata (fieles a la religión Católica Romana); (2) es señorial (guarda en sus familias la memoria de pasadas glorias y tradiciones); y (3) es agrícola (personas laboriosas) (p.17)

En cuanto a las comunidades de fe que fueron escogidas para el estudio, tienen trasfondo litúrgico pentecostal y forman parte del grupo de cristianos más numerosos en la provincia de Cartago y a nivel nacional. De las 129 congregaciones evangélicas cartaginesas registradas en la base de datos del Programa de Estudios Latinoamericanos Socio Religiosos (PROLADES), “el 54,8% son de tipo pentecostal, el 24,2% no son pentecostales, y el 21% no estaban clasificadas en el momento del estudio” (Holland, 1999, p. 27). Según los datos de (PROLADES, 1998), “el 73% de las iglesias evangélicas en Costa Rica eran pentecostales”. (como se citó en Holland, 1998, p.45).

Una vez que se establecieron los fines, los objetivos y los sujetos de la investigación, se describieron las metodologías, limitaciones y alcances con que se cuentan, con el propósito de obtener la información que se requería.

Siempre se tuvo en cuenta como premisa en la investigación, buscar generar conocimientos y construir teoría, por lo que se estableció como metodología un acercamiento etnográfico en las comunidades seleccionadas. Aguirre (1995) definió etimológicamente el concepto de etnografía, como “el estudio descriptivo (graphos) de la cultura (ethnos) de una comunidad” (p.3), donde se

adoptan metodologías cualitativas, cuya principal característica según Hammersley y Atkinson (como se citó en Álvarez, 2008), es que:

El investigador participa abiertamente o de manera encubierta, durante un periodo de tiempo, observando qué sucede, escuchando qué se dice, haciendo preguntas; de hecho, haciendo acopio de cualquier dato disponible que pueda arrojar un poco de luz sobre el tema en que se centra la investigación" (p. 3).

Los estudios cualitativos constituyen una estrategia de elevado rendimiento, en el intento de comprender e interpretar las imágenes sociales, las significaciones y los aspectos emocionales que orientan desde lo profundo, los comportamientos de sus actores. La metodología cualitativa se constituye "en el método más efectivo para reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido" Sampiere y Cols (como se citó en Díaz 2008), de manera que al pretender captar el significado de las cosas, utiliza un lenguaje básicamente conceptual y no de tablas o de fórmulas estadísticas.

Debido a la naturaleza de los objetivos que se buscaban mediante la utilización de los métodos cualitativos, se tomó en cuenta la necesidad de utilizar "un diseño abierto y flexible" en la investigación, como lo propone (Serbia, 2007, p.129). Es abierto porque produjo informaciones no preconcebidas en el diseño y flexible, porque las etapas se dieron simultáneamente y en ocasiones se debió volver a tras en alguna instancia.

Pero para cumplir con este presupuesto, el investigador siempre mantuvo un perfil secundario y desde ésta posición, conceptualizó y describió el conjunto de ideas, principios, creencias o valores, que cada comunidad en estudio desarrollo con relación al líder y al liderazgo, para luego contrastarlas con las ideas, principios, creencias y valores de las otras comunidades, lo que permitió determinar si los conceptos eran particulares a cada comunidad de fe, o si existían

conceptos y prácticas que eran frecuentes en varias comunidades.

Con el propósito de que el investigador fuera objetivo tanto en sus observaciones como en sus análisis, más que ofrecer su opinión personal sobre los hechos, creencias y valores descubiertos, tomo la decisión de identificarse e interactuar lo más posible con las comunidades escogidas, con el propósito de comprender, interpretar, transmitir y describir, cada uno de los datos que fueron surgiendo conforme avanzó la investigación, por lo que el fundamento de su interpretación se sustentó en el resultado del análisis de los datos que provinieron de las entrevistas, visitas y observaciones realizadas, más que en sus propias perspectivas o presuposiciones personales.

Esta plataforma de interacción sociocultural permitió tomar como punto de partida, las creencias, experiencias y vivencias de las personas involucradas y a partir de sus valores, creencias, hábitos y acciones, poder develar las relaciones, los valores y los significados que subyace en cada grupo humano con relación a lo que es el liderazgo y a la forma en que se practica. Siendo consiente de esta realidad, se utilizó como muestra para el presente estudio, grupos de personas miembros de: La Comunidad Kyrios, Iglesia Pilar de Fuego, Iglesia Oásis de Amor e Iglesia Manantiales de Vida Eterna.

Las particularidades de cada una de éstas comunidades, sus diferencias y las limitaciones que tuvo el investigador en cuanto a tiempo y las variables a tomar en cuenta, lo motivaron a desarrollar una estrategia sincrónica (Goets, 1988), con el propósito de estratificar a los entrevistados en dos grupos: los que son líderes y los que nunca han participado del liderazgo, pero se ven influidos por los mismos y con esto, garantizar una muestra representativa que cubra la totalidad de la población y asegurar la suficiente información, al contar con dos ópticas diferenciadas pero complementarias.

También se tomó en cuenta, que en las muestras cualitativas el concepto de representatividad implica, no la reproducción en cantidad y extensión de ciertas características poblacionales, sino como afirma Serbia (2007) “la reconstrucción de las vivencias y sentidos asociados a ciertas instancias micro-sociales” (p.11). De manera que el investigador se concentró, no en la cantidad, sino en las posibles configuraciones subjetivas (creencias, valores, motivaciones) con respecto al tema a investigar y buscó la representación socio-estructural de los sentidos circundaron con respecto al líder y al liderazgo.

En la búsqueda de la información necesaria y con el afán de identificarse con la población en estudio, el investigador visitó como observador activo cada una de las congregaciones en cuatro ocasiones y realizó entrevistas semi-estructuradas a 4 miembros de cada comunidad de manera individual y en privado. Se asistió a varias actividades sociales y religiosas que las comunidades tenían programadas, en algunos casos en calidad de participante-observador y en otros solo como observador.

Las observaciones en la Iglesia Manantiales de Vida Eterna se llevaron a cabo entre 28 de mayo y el 29 de junio del 2013. En la Iglesia Comunidad Kyrios las visitas para observación se realizaron entre el 27 de mayo y el nueve de agosto del 2013. En la Comunidad Pilar de Fuego se llevaron a cabo entre el 25 de mayo y el 10 de septiembre del 2013 y las correspondientes a la iglesia Oasis de Esperanza se llevaron a cabo entre 30 de mayo y el 12 de septiembre del 2013.

Se trató de hacer una revisión de los documentos tales como la historia de la iglesia, manual de doctrinas y prácticas fundamentales de la congregación o denominación, plan de trabajo de la iglesia y otros, sin embargo, aunque los entrevistados hicieron referencia a algunos de éstos documentos, en la mayoría de casos los datos propuestos son fueron referidos mediante

comunicados y hojas de notas entregados en congresos, reuniones y otras actividades.

Las Iglesias como tal, no cuentan con registros históricos documentados; ni un plan de trabajo oficial; ni un marco doctrinal previamente elaborado y escrito, por lo que mucha de la información obtenida se mantuvo bajo la consigna de “valores, principios, acciones, directrices y planes” comunicados de manera oral o bien mediante documentos informativos procedentes de circulares o de actividades de formación ministerial.

### **Límites de la investigación**

Debido al tiempo que se tuvo (10 meses), la investigación se realizó en el contexto del marco de creencias y prácticas de las cuatro comunidades mencionadas y para comprender el punto de vista de la población seleccionada, se realizaron entrevistas, observaciones participativas, notas de campo y recolección de datos en los escenarios (Mayán, 2001). Se realizaron visitas que fueron necesarias para aumentar el caudal de conocimiento y comprensión de vivencia, donde se documentó los diferentes tipos de creencias, valores y comportamientos hacia los líderes y hacia el liderazgo.

Durante el estudio se tuvo en cuenta, que las comunidades seleccionadas eran carismáticas (pentecostales) y por lo tanto, la posibilidad de que la información obtenida tipificara de alguna manera la perspectiva litúrgica y de gobierno eclesiástico que ya tenían los líderes, lo que pudo producir un sesgo en los resultados en cuanto al entendimiento de lo que es un líder y la forma en que se practica el liderazgo.



Un elemento más que se tomó en cuenta, es que la Iglesia Oasis de Amor (Iglesia Cuadrangular) era denominacional y por lo tanto, contaba con un historial oral muy bien definido en su estructura organizativa y administrativa, por lo que la conceptualización del líder y el desarrollo del liderazgo que se hayo en las entrevistas y en las observaciones, más que opiniones producto del convencimiento congregacional o comunal, fueron de índole denominacional. Las otras tres comunidades de Fe eran independientes (no denominacionales administrativamente), pero si confesionales con respecto al marco de creencias y prácticas determinadas por la reforma protestante del siglo XVI.

Un tercer elemento a considerar, consistió en que las personas a entrevistar no fueron tomadas al azar, sino que fueron referidas por sus líderes (Pastores). Durante las visitas y entrevistas nunca se le impidió o obstaculizó al investigador, participar, observar y preguntar en y durante las observaciones participativas.

### **Método de selección de la población en estudio**

Las cuatro congregaciones que fueron seleccionadas para la investigación, trabajaron y desarrollaron su labor ministerial en un perímetro de ocho kilómetros dentro de la periferia de la ciudad de Cartago. Dentro de sus características se puede mencionar, que dos de ellas tenían una membrecía menor a 200 miembros (Iglesia Pliar de Fuego; Comunidad Kyrios) y las otras dos, su membrecía sobrepasa los 500 miembros (Iglesia Oasis de Amor; Manantiales de Vida Eterna). Un dato que también se tomó en cuenta, es que la iglesia Manantiales de Vida Eterna y la Comunidad Kyrios, tenían más de 20 años de haber sido constituidas y las otras dos, menos de éste tiempo.

Para realizar las entrevistas se tomó como parámetro a dos miembros activos con tres años de ser cristianos y dos líderes que tuvieran 5 años de ejercer el liderazgo por cada congregación. Ésta selección tuvo como propósito obtener la información requerida desde la perspectiva de aquellos que ya están en el liderazgo por un tiempo considerable y aquellos que no han sido parte del liderazgo, pero que por tres años han estado bajo la influencia del mismo. Cada entrevista se hizo en privado y con preguntas abiertas de acuerdo al siguiente protocolo.

### **Protocolo para la entrevista**

Para el presente trabajo se estableció como protocolo para las entrevistas semi-estructuradas, el modelo que presentó Goetz (como se citó en Patton, 1980) donde clasificó las preguntas en 6 grupos:

Preguntas sobre experiencia y comportamiento, que revelaran lo que los entrevistados hacen o han hecho con respecto al liderazgo. Preguntas sobre opiniones y valores, que expresaran las creencias de los entrevistados acerca de sus comportamientos y experiencias con el liderazgo.

Preguntas sobre sentimientos, que manifestaran cómo los entrevistados reaccionan emocionalmente a sus experiencias y opiniones con relación a los líderes y el liderazgo.

Preguntas sobre conocimientos, que mostraran lo que los entrevistados sabían acerca de sus mundos y sobre el liderazgo. Preguntas sobre lo sensorial, para que el investigador obtuviera descripciones por los entrevistados sobre la forma en que veían, escuchaban, o percibían el liderazgo. Preguntas demográficas y de antecedentes, con las que se logró auto descripciones de los entrevistados sobre su papel en el liderazgo.

## **Protocolo de Preguntas**

### **Preguntas sobre experiencia y comportamiento.**

1. ¿Podría relatar su experiencia con respecto al liderazgo antes de ser cristiano?
2. ¿Cómo describiría el liderazgo en su congregación?
3. ¿Qué haría el liderazgo de su iglesia si un miembro de la iglesia no vive bajo los principios y valores que se espera en un cristiano?
4. ¿De que manera y hasta que punto usted se identifica con los líderes de su congregación?
5. Si un grupo de la iglesia que no es parte del liderazgo quisiera cambiar algunos de los estatutos que tiene la organización ¿Cómo reaccionaría el liderazgo de la iglesia?

### **Preguntas sobre opiniones y valores.**

Debido a la timidez propia del cartaginés y la sospecha que generaba hacer preguntas directas sobre tópicos del liderazgo en los líderes de las iglesias escogidas, se optó por hacer preguntas que arrojaran información por deducción y contenido.

1. ¿Me podría ayudar a entender cómo está organizado y trabaja el liderazgo en su congregación?
2. ¿Podría compartir conmigo alguna situación en que uno o más líder de la congregación han influido en su caminar diario con Dios?
3. ¿De qué manera y hasta que punto usted desearía participar como líder en su congregación?
4. ¿Cómo un líder puede ser evaluado como efectivo en su labor?
5. ¿Cuáles son los valores que usted espera encontrar en un líder?
6. ¿Cómo definiría lo que es el liderazgo en su comunidad de fe?

### **Preguntas sobre sentimientos.**

1. ¿Cuál es su experiencia con los líderes o como líder en el contexto de su comunidad de fe?
2. ¿Qué siente cuando un líder le llama la atención por algo que usted hizo inapropiado?
3. ¿De qué manera le afectaría, si el líder principal de la iglesia fuera sustituido sin una razón aparente?
4. ¿En qué casos usted estaría de acuerdo en cambiar a los líderes de su congregación?
5. Si usted tuviera un problema grave ¿Qué espera usted de los líderes de su iglesia?

### **Preguntas sobre conocimientos.**

1. Si un líder hizo un mal uso de los recursos económicos de la iglesia ¿Qué esperaría usted que hicieran los otros líderes de la congregación?
2. ¿Cómo se afecta su opinión del liderazgo, el hecho de que usted sea cristiano?
3. ¿Cuáles son las cosas que le gustaría que los líderes cristianos aprendan de la sociedad costarricense? ¿Puede usted mencionar algunas de estas señales y explicarme la razón de su importancia?
4. Algunos autores como Clark (2009) dicen que los líderes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar las finanzas, otra para la calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. A su criterio ¿Son éstas todas las actividades que un líder debe concentrar su trabajo o existen otras? ¿Cómo deberían balancear su tiempo entre estas actividades?

### **Preguntas sobre lo sensorial.**

1. ¿Existe algún elemento espiritual que nos puedan transmitir los líderes?
2. ¿Cuál es la peor falla que puede tener un líder?

3. ¿En que ocasiones escucha hablar sobre el tema del liderazgo en la congregación?
4. ¿Cómo aprendió a distinguir a los líderes de su congregación?

### **Preguntas demográficas y de antecedentes.**

1. ¿Cómo describiría la relación que usted ha desarrollado con su Congregación?
2. ¿Cuáles son los requisitos que existen para ser líder en su congregación?
3. ¿Cómo describe la relación que existe entre los miembros de su congregación y los líderes?
4. A su criterio, ¿cuántos líderes son suficientes para desarrollar todo el trabajo que se requiere hacer en su congregación?
5. Cuales son las razones por las que existen suficientes (o carecen de) líderes en su congregación?
6. Según su manera de pensar ¿Qué hace que un líder sea efectivo en Costa Rica?

### **Entrevistas**

Antes de realizar la primera entrevista, se tuvo a mano el permiso otorgado por el pastor y el debido consentimiento de los participantes en una plantilla que explicaba el propósito del estudio, las maneras en que se usaría y su consentimiento para usar sus respuestas como parte integral del mismo.

Una vez que se obtuvieron los permisos correspondientes, se siguió el siguiente protocolo para conducir las entrevistas: Introducción o entrada. Presentación personal y de los objetivos del trabajo. Descripción de la confidencialidad y el total anonimato en la participación y en las respuestas (no es una evaluación, sino una descripción del tema). Se desarrolló un estilo conversacional, familiar y cómodo para los entrevistados, y se les hizo saber que este era un

estudio progresivo. Al iniciar cada entrevista, se dejó un espacio para la identificación (rappor) con el entrevistado.

Siempre se tuvo presente, que no se buscaba establecer juicios de valor en términos de moralidad, sino que el objetivo que se pretendía alcanzar, se enfocaba en desarrollar una comprensión detallada de las perspectivas de las otras personas. Para Taylor (1987), durante la entrevista no se debía buscar la validez, sino hacer hincapié en la confiabilidad y la reproducibilidad de la investigación, por lo que el investigador estuvo atento a enriquecerse con el aprendizaje de las experiencias de los participantes, practicando la escucha activa y evitando al máximo influir en sus respuestas como refiere (Serbia, 2007).

### **Análisis de los datos**

Debido a que la metodología etnográfica estuvo caracterizada por el trabajo de campo, la interpretación ocupó un papel fundamental en el análisis de los datos que se obtuvieron de todo el material recolectado por el investigador, por medio de diversas fuentes y diferentes soportes. Conociendo que esta era una labor sumamente delicada, se siguió el siguiente proceso:

Reflexión analítica de los datos. Posterior a las entrevistas, observaciones participativas y notas de campo, se realizaron anotaciones producto de la reflexión del investigador en el diario, organizando y seleccionando los temas. En segundo lugar, se seleccionaron los datos y se hizo una reducción de los mismos, destacando lo que era relevante para el estudio y en tercer lugar, se categorizaron los datos, reflexionando sobre los significados que encierran las muestras obtenidas formando redes que proporcionaran información sobre las relaciones existentes entre las diferentes unidades de significado entre los que eran líderes, lo que no eran líderes y lo que se obtuvo de las observaciones participativas y no participativa.

## **Evaluación de la información**

Para asegurar la objetividad del trabajo y la fiabilidad de los resultados obtenidos, se utilizó la triangulación, entendiéndose esta como “la puesta en relación de las aportaciones que realizaron los diferentes agentes implicados en la investigación, incluido el punto de vista del investigador” (Alvares, 2008, p. 7). De ésta manera se compararon los datos obtenidos por medio de las entrevistas, las observaciones participativas y las notas de campo y se contrastó toda la información obtenida, realizando la debida clasificación de datos y establecer los parámetros que dirigieron la interpretación de la información y su posterior análisis.

La triangulación se debía de realizar, porque según Arias (como se citó en Álvarez, 2008) "la principal meta de esta acción era controlar el sesgo personal del investigador y cubrir las deficiencias intrínsecas de un investigador singular, una teoría única o un mismo método de estudio y así incrementar la validez de los resultados", (...) utilizando la triangulación de sujetos (p.10). Con esto se pudo contrastar los puntos de vista desde la perspectiva de los que no estaban ejerciendo el liderazgo, con la información obtenida de los que ya estaban en el liderazgo en cada comunidad en estudio.

En segundo lugar, se estableció un perfil según los datos obtenidos de cada congregación y se realizaron contrastes con la información obtenida en las otras tres congregaciones, teniendo en cuenta la triangulación de espacios y tiempos que menciona (Álvarez 2008), por cuanto las entrevistas, las observaciones y las participaciones, no se podían realizar de manera paralela o simultánea en las cuatro Iglesias, sino durante el proceso de recolección de datos que se llevó a cabo entre el mes de mayo y setiembre del 2013.

## **Definiciones**

Fue de importancia para el trabajo de investigación tomar en cuenta la conceptualización que se le da a los siguientes términos:

### *Líder.*

Una persona llamada por Dios, para que en condición de siervo, guíe, organice y motive al pueblo de Dios, hacia los propósitos que Dios tiene para una comunidad de manera especial (Bonilla, 2010, p.35).

### *Liderazgo.*

“Es la acción de un discípulo de Cristo que en condición de siervo, está dispuesto a colocarse por su llamado, debajo de esa carga que es la necesidad humana y a través de su influencia, capacitar, desarrollar, formar, acompañar y motivar a cada hijo de Dios, hacia los propósitos de Dios” (Bonilla, 2010, p.36).

### *Cultura.*

Se define la cultura como el conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos, que tienen una historia común y participan de una estructura social.

### *Comunidad.*

Una comunidad es un grupo específico de personas que residen o pueden residir en diferentes áreas geográficas, pero que comparten una cultura y un modo de vida común y son conscientes del hecho de que comparten cierta unidad y que puede actuar colectivamente en busca de una



meta.

### *Comunidad de fe (Iglesia).*

Se define comunidad de fe, al grupo de cristianos en una locación geográfica, que mantienen la memoria y el testimonio de Jesús a través del tiempo y constituyen el cuerpo visible de Cristo en la historia, teniendo por misión el proclamar y evidenciar con sus vidas, el proyecto de Jesús a todos los seres humanos.

Cuando se habla de Comunidad de Fe en el presente trabajo, no se hace referencia a la población que representa a la iglesia Católica Romana, por cuanto no está contemplada dentro de los parámetros del estudio, sino a las congregaciones evangélicas que guardan un cuerpo doctrinal fundamentado en los postulados de la reforma protestante en el área del centro de la ciudad de Cartago.

### *Cristiano.*

Un cristiano es una persona que por haber experimentado un encuentro personal con Cristo, experimenta un cambio dramático y progresivo en su estilo de vida y en su condición con respecto a la justicia de Dios. Como respuesta al amor y a la misericordia mostrados por el Padre en y a través de Cristo y a la operación del Espíritu Santo en su vida, asume con responsabilidad, compromiso, disponibilidad y sujeción, el reto de ser formado integralmente mediante el discipulado y la mentoría cristiana, para llegar a ser un “siervo de Dios enteramente preparado para toda buena obra” (2Tm 3.17) (Bonilla, 2010, p. 37).

### *Cristianismo.*

Se define el cristianismo, como la relación de vida entre Dios y la persona que ha sido redimida, justificada y santificada por la sangre de Cristo y que en condición de Hijo de Dios, es transformado mediante el discipulado y la mentoría, hasta llegar a obtener el carácter de Cristo por medio del poder y la presencia del Espíritu Santo, las enseñanzas de las Sagradas Escrituras y el servicio mutuo. Durante el proceso el discípulo aprende a estar con Cristo, se convierte en parte de su comunidad, participa de su misión y en consecuencia, compartirá su mismo destino (Mc 3.13-14; 10. 38-39).

### *Pentecostal.*

Por tradición doctrinal y litúrgica, el pentecostal es un cristiano que cree que la experiencia relatada en Hechos capítulo 2, cuando el Espíritu Santo descendió sobre los 120 discípulos congregados en el aposento alto en el día de Pentecostés, está disponible para los cristianos de todos los tiempos; por lo que en sus reuniones hay mucho entusiasmo, los miembros cantan con gozo y adoran a Dios sin inhibiciones, levantan sus manos al cielo, y algunos "hablan en lenguas".

### *Mentor.*

El mentor es una persona que por su conocimiento y experiencia, facilita y potencia el desarrollo integral (espiritual, personal, social, ministerial, laboral, económico) de otra persona, dentro del contexto de una relación personal.

### *Eficacia y Eficiencia.*

Para Thompson (2008), ser eficaz consiste en hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos" y ser eficiente como la óptima utilización de los recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos etc.) para la obtención de resultados deseados.

### *Cultura Organizacional.*

Se habló de cultura organizacional, como el conjunto de creencias, principios y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área (García 2004).

## Capítulo 4

### Los Resultados de la Investigación

El estudio se llevó a cabo entre los meses de marzo y setiembre del 2013 y los pastores de las comunidades seleccionadas estuvieron sumamente interesados y anuentes a la investigación, brindándole al investigador todas las facilidades posibles para llevar a cabo su labor, lo que facilitó la construcción de la investigación de “abajo hacia arriba” como lo propone Flick (como se citó en McIntosh 2012, p.60). Cada persona entrevistada tuvo la libertad de expresar su criterio, valores y creencias en cuanto al tema en estudio, permitiendo entender al investigador, lo que la gente está pensando y sintiendo en lo concerniente al líder y al liderazgo.

El propósito de éste capítulo es documentar los resultados de la investigación sobre las siguiente pregunta: ¿De qué manera y hasta qué punto, la conceptualización popular del líder y el liderazgo han permeado la filosofía de liderazgo cristiano en el contexto de cuatro comunidades evangélicas costarricenses en la provincia de Cartago?. El siguiente es un reporte de los hallazgos en cada una de las cuatro congregaciones en estudio, según el siguiente protocolo de preguntas:

#### Protocolo de Preguntas

##### *Preguntas sobre experiencia y comportamiento.*

1. ¿Podría relatar su experiencia con respecto al liderazgo antes de ser cristiano?
2. ¿Cómo describiría el liderazgo en su congregación?
3. ¿Qué haría el liderazgo de su iglesia si un miembro de la iglesia no vive bajo los principios y valores que se espera en un cristiano?

4. ¿De qué manera y hasta qué punto usted se identifica con los líderes de su congregación?
5. Si un grupo de la iglesia que no es parte del liderazgo quisiera cambiar algunos de los estatutos que tiene la organización ¿Cómo reaccionaría el liderazgo de la iglesia?

***Preguntas sobre opiniones y valores.***

Debido a la timidez propia del cartaginés y la sospecha que puede generar el hacer preguntas directas sobre tópicos del liderazgo en los líderes de las iglesias escogidas, se optó por hacer preguntas de contenido que arrojen información por deducción y contenido.

1. ¿Me podría ayudar a entender cómo está organizado y trabaja el liderazgo en su congregación?
2. ¿Podría compartir conmigo alguna situación en que uno o más líder de la congregación han influido en su caminar diario con Dios?
3. ¿De qué manera y hasta qué punto usted desearía participar como líder en su congregación?
4. ¿Cómo un líder puede ser evaluado como efectivo en su labor?
5. ¿Cuáles son los valores que usted espera encontrar en un líder?
6. ¿Cómo definiría lo que es el liderazgo en su comunidad de fe?

***Preguntas sobre sentimientos:***

1. ¿Cuál es su experiencia con los líderes o como líder en el contexto de su comunidad de fe?
2. ¿Qué siente cuando un líder le llama la atención por algo que usted hizo inapropiado?
3. ¿De qué manera le afectaría, si el líder principal de la iglesia fuera sustituido sin una razón aparente?
4. ¿En qué casos usted estaría de acuerdo en cambiar a los líderes de su congregación?
5. Si usted tuviera un problema grave ¿Qué espera usted de los líderes de su iglesia?

***Preguntas sobre conocimientos.***

1. Si un líder hiciera un mal uso de los recursos económicos de la iglesia ¿Qué esperaría usted que hicieran los otros líderes de la congregación?
2. ¿Cómo se afecta su opinión del liderazgo, el hecho de que usted sea cristiano?
3. ¿Cuáles son las cosas que le gustaría que los líderes cristianos aprendan de la sociedad costarricense? ¿Puede usted mencionar algunas de estas señales y explicarme la razón de su importancia?
4. Algunos autores como Clark (2009) dicen que los líderes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar las finanzas, otra para la calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. A su criterio ¿Son éstas todas las actividades que un líder debe concentrar su trabajo o existen otras? ¿Cómo deberían balancear su tiempo entre estas actividades?

***Preguntas sobre lo sensorial.***

1. ¿Cuál es la peor falla que puede tener un líder?
2. ¿En qué ocasiones escucha hablar sobre el tema del liderazgo en la congregación?
3. ¿Cómo aprendió a distinguir a los líderes de su congregación?

***Preguntas demográficas y de antecedentes.***

1. ¿Cómo describiría la relación que usted ha desarrollado con su Congregación?
2. ¿Cuáles son los requisitos que existen para ser líder en su congregación?
3. ¿Cómo describe la relación que existe entre los miembros de su congregación y los líderes?
4. A su criterio, ¿cuántos líderes son suficientes para desarrollar todo el trabajo que se requiere hacer en su congregación?

5. Cuáles son las razones por las que existen suficientes (o carecen de) líderes en su congregación?

6. Según su manera de pensar ¿Qué hace que un líder sea efectivo en Costa Rica?

### **Información de cada comunidad cristiana investigada**

Se escogió los métodos cualitativos como base para la presente investigación, por cuanto una de sus fuentes de legitimación primarias se encuentra en el hecho de que permiten una comunicación más horizontal entre el investigador y los sujetos investigados. Sin negar, que algunos de los abordajes cualitativos como las entrevistas a profundidad, las observaciones participativas y las historias de vida, facilitan un acercamiento más natural a los sujetos y en consecuencia, al objeto de la investigación.

Se realizaron entrevistas a los cuatro candidatos que el pastor de cada comunidad proveyó para la investigación. Cada entrevista se realizó de manera particular y se inició pidiéndole al entrevistado datos biográficos como: nombre, edad, nivel académico, ocupación y cargo eclesial que ocupa actualmente en la iglesia a la que asiste.

### **Iglesia cristiana comunidad KYRIOS**

#### **El entorno.**

El templo donde se congrega la Iglesia está ubicado en Paraíso de Cartago y cuenta con una membresía de 200 personas. Fue fundada 35 años atrás como resultado de una campaña evangelística. Con el tiempo se alquiló un local y posteriormente se construyó su primer templo en barrio la Joya 200 m al este del parque de Paraíso.

El primer pastor fue el señor Roberto Quirós. Actualmente la congregación se reúne en un nuevo templo construido en el año 2006 y está ubicado 800 m norte de la bomba expendedora de combustible Servi-centro Paraíso Sociedad Anónima (SERPASA).

Desde el año 1983, la congregación es pastoreada por el Pastor Víctor Loaiza Chinchilla y desde su llegada, la congregación se caracteriza por tener una visión muy misionera y social, participando activamente en la formación de iglesias a nivel nacional e internacional a quienes brinda cobertura espiritual. A nivel nacional (cuenta con 8 iglesias dentro del país) e internacionalmente (una en Cuba y otra en Minnesota, USA). La congregación es de corte Pentecostal pero moderado (no neo-pentecostal).

*Tabla 3*  
*Entrevistados Comunidad Kyrios.*

Nombre	Edad	Genero	Nivel Acad	Líder	Ocupación
Esther	53 años	Fem	Secundaria		Ama de casa
Hazel	36 años	Fem	Secundaria	Líder	Ama de casa
Marco	47 años	Masc	Primaria		Constructor
Fernando	47 años	Masc	Universitaria	Líder	Administrador

El promedio de edad de los entrevistados es de 43 años y su nivel académico refleja el logro educativo que se da en Costa Rica en jóvenes entre los 17 y 21 años. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), el nivel de analfabetismo es uno de los más bajos de América (2.4% datos de INEC), sin embargo, no todas las personas que terminan la secundaria se integran a procesos de estudios universitarios, en la mayoría de casos por situaciones socio-económicas.



## **Experiencias y comportamiento.**

Por las entrevistas se evidenció, que la mayoría de personas entrevistadas afirman no recordar o tener una definición clara de lo que era un líder antes de su experiencia cristiana, sin embargo, su percepción de un líder está asociada a una persona que posee un mayor conocimiento y grado de experiencia para guiar a los demás, mediante sus actitudes y acciones, hacia objetivos definidos. Por eso Fernando lo caracterizó como: “alguien que va adelante dejando huella para que otros lo sigan”.

## **Características del liderazgo.**

Por el contexto y la influencia cultural congregacional, se asocia el liderazgo con el trabajo desinteresado y oportuno que una persona ofrece a los demás, aún cuando no cuente con un nombramiento o reconocimiento formal, sea éste institucional o social. Hazel afirmó que el servicio que da un líder debe estar caracterizado más por el “ser” que por “el hacer”, de manera que “un líder no solo es el que sirve, sino el que sirve con humildad, fidelidad, perseverancia y espíritu de compañerismo.”

El concepto de líder-siervo es bien definido por Greenleaf (como se citó en McIntosh 2012) quien lo perfila de la siguiente manera:

El líder-siervo, es siervo primero. Comienza con el sentimiento natural de querer servir, para servir primero. Luego, realiza una elección consciente que lo inspira a liderar. Esa persona es completamente diferente de aquel que es líder primero... La diferencia se manifiesta en el cuidado dado por el siervo, al asegurarse que las más altas necesidades de otras personas están siendo servidas”. (p.76)

## **Los líderes y la congregación.**

Según la perspectiva de Esther, la relación entre los líderes y la congregación estaba enmarcada por el respeto, la confianza y la familiaridad y para Hazel, esto se daba en el contexto de una buena comunicación. Sin embargo, se hizo claro que la buena relación descrita, solo se da en el contexto de relaciones entre líderes y el pastor principal de la Iglesia, pero no representa el grado de relaciones que tienen los demás líderes de ministerios entre sí, o bien entre la congregación y los líderes.

Se podría afirmar que existe clara evidencia que la comunicación entre el Pastor y los líderes generales es buena. También lo es entre los líderes y el equipo de personas que se encuentran incluidas dentro del contexto de trabajo ministerial, pero es deficiente entre los líderes principales y las personas que componen los diferentes equipos de trabajo, sin que esto afecte por lo menos en apariencia, el trabajo que cada persona desempeña, lo que demuestra en esta congregación una “distancia de Poder Alta” según la definición propuesta por Hofstede (1984).

Esther enfatiza el “respeto y la confianza” entre líderes como la plataforma desde la cual, se desarrolla una relación fundamentada y entrelazada por el trabajo, pero se percibió un distanciamiento relacional entre los líderes principales, los grupos base de cada ministerio y la congregación en general, por cuanto la información que emana del liderazgo principal tiene la tendencia a ser administrada por muy pocos y se brinda a los demás, según el criterio del líder a cargo.

Esta dinámica en la comunicación se refleja en la compleja tramitología requerida, si es un grupo de la iglesia que no son líderes propusiera un cambio. Tanto los líderes entrevistados como

las personas miembros de la congregación que participaron en las entrevistas, reconocieron que la propuesta de un cambio que no venga del mismo liderazgo, tiene un camino difícil por recorrer para ser aprobado y puesto en práctica.

Pero si la propuesta viniera del mismo liderazgo las condiciones cambian y es atendida con mayor celeridad. Fernando afirmó que “toda propuesta debe de pasar una serie de evaluaciones para determinar el propósito y las implicaciones que podrían acarrear, con el fin de que no afecte el trabajo que la congregación desarrolla.”

La declaración de Esther constituye un punto y aparte, por cuanto considera que si el cambio incluye una situación contextual teológica, “es el Pastor quien debe de determinar si la propuesta debe de acogerse o rechazarse.” Los demás entrevistados no tuvieron una opinión semejante.

Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que se debe de recibir las propuestas, pero no existía en el momento de las entrevistas, ni de manera oral ni escrita, un protocolo que ayudara y orientara a los posibles proponentes de un cambio, sobre los requisitos que debían de cumplir para que su propuesta fuera tomada en cuenta para discusión por los líderes principales.

Debido a esto, una propuesta de cambio corría el riesgo de quedar en la subjetividad del criterio del líder inmediato o en la promesa de ser llevado a un nivel ejecutivo más alto para su análisis, con el riesgo según Marcos, de que con el tiempo, “los líderes se acomoden en su función o cargo y dejen de ver lo que se debe de corregir o cumplir”.

## **Organización del liderazgo.**

Todos los entrevistados distinguieron al Pastor como la persona de mayor autoridad y liderazgo en la iglesia y caracterizan a los líderes que constituyen su equipo de trabajo como “Ancianos”. Cada Anciano tiene un área de servicio donde ésta acompañado por un grupo más amplio de personas que trabajan según sus dones, habilidades y experiencia.

La congregación no cuenta con un organigrama estructural, que indique con claridad el sistema de organización que tiene la Iglesia, por lo que las personas que se integran a la congregación solo llegan a conocer el modelo de gobierno y filosofía de ministerio en el transcurso del tiempo y de manera verbal, sin que esto pueda ser tomado como un asunto intencional por la organización.

La carencia de un organigrama funcional y estructural, fomenta los mismos líderes confusión en cuanto a las responsabilidades, funciones y grado de autoridad, sin dejar de lado que no se tiene claro, cuáles son los requisitos que existen en la congregación para que una persona pudiera ocupar un cargo de liderazgo. En las entrevistas los participantes hicieron mención de requisitos y funciones sin distinguir unos de otros, porque los intuyen de sermones o charlas que han escuchado de manera indirecta sobre este particular tema.

En lo que sí concordaron todos los entrevistados, es que el Pastor era quien determina los requisitos para ser líder, quien nombra a los líderes y además, quien establece lo que se debe de hacer y cómo debe de hacerse, aun cuando para la mayoría de los entrevistados, estas directrices no fueron claras o consecuentes entre un nombramiento y otro, o por lo menos no eran fáciles de identificar.

Las características que se le dieron al Pastor en las entrevistas, estaban en concordancia con la respuesta a la pregunta ¿quién tiene mayor grado de autoridad en la Iglesia? Todos los entrevistados declararon que el Pastor era quien tiene el mayor grado de autoridad en la organización, aún cuando se mencionó en las entrevistas, que el gobierno de la iglesia estaba conformado por un equipo de Ancianos.

Esta ambigüedad evidenció la conceptualización que se da a la autoridad, por cuanto tres de los cuatro entrevistados la definieron como una capacidad delegada por Dios en términos de “mando y dirección” (Marcos, Hazel, Esther). Desde la perspectiva de los entrevistados, el que tiene autoridad puede guiar y dirigir a los demás y los demás deben de obedecer sin revelarse u oponerse. Esther es de la opinión que, “lo peor que puede hacer una persona es revelarse contra la autoridad delegada por Dios en el líder”.

Sin embargo, al pedir a los entrevistados que definieran cual debe de ser el uso de la autoridad, los cuatro participantes enfatizaron el hecho de que la autoridad como ideal, debe de ser utilizada para servir y guiar (Esther, Marcos, Hazel, Fernando) por lo que más allá de entender la autoridad como una capacidad única y especial otorgada a una persona en condiciones o funciones muy específicas, los entrevistados conceptualizaron la autoridad como una función inherente al liderazgo, que debe de ser ganada según Fernando, “al servir al pueblo con quien se trabaja”, enfatizando la autoridad desde los aspectos “descendente y ascendente” que menciona Montaner (2001, p.34).

Hazel y Marco consideraron que el “Pastor es el líder que más impactó su vida” y destacaron como valores a imitar su esfuerzo, dedicación, disposición y disponibilidad para trabajar, servir y colaborar en cualquier cosa que haya que hacer en la congregación, por lo que para ellos, el

Pastor es un líder a imitar. Pero Fernando y Esther, aún cuando afirmaron admirar el trabajo que el Pastor ha realizado, mencionaron que su vida también fue impactada por el acompañamiento y trato que han tenido con otros líderes dentro y fuera de la congregación en algún momento histórico de su vida.

Estos argumentos están en línea con el rechazo que se dio en todos los entrevistados cuando se preguntó que sentirían si el líder de la iglesia era removido de su cargo sin razones aparentes. Todos afirmaron que investigarían el caso, pero sin una razón clara para sustituir al líder principal, su reacción sería apoyarlo de inmediato (Hazel, Ruth, Marco) por cuanto consideran que el líder principal “es puesto por Dios” (Hazel), y “es una figura de poder” (Marco).

### **Participar del liderazgo.**

Un dato importante en este apartado, es que todos los entrevistados estuvieron de acuerdo que son pocas las ocasiones en que se escucha personas hablar sobre su interés en llegar a ser líderes o participar del ministerio. Las personas en la congregación hablan de la importancia del servicio como una característica en la vida del verdadero cristiano, pero tienen un concepto muy diferente en cuanto al liderazgo. Se quiere servir, pero no se quieren adquirir las responsabilidades propias que emanan del cargo, sea cual sea el área del liderazgo donde se trabaje.

Esta paradoja se evidencia en el testimonio de los entrevistados. Esther, Hazel y Marco, llegaron a trabajar como líderes en un área específica del ministerio por influencia, iniciativa o involucramiento de otras personas, inclusive, el mismo Pastor influyó según Esther y Hazel, para que ellas comenzaran a valorar sus cualidades y servir como líderes. En el caso de Marco, su esposa jugó un papel especial en convencerlo en servir al Señor y en el caso de Fernando, esta

convencido de que su participación en el liderazgo es en respuesta a un llamado divino, por cuanto Dios se lo mostró de diferentes maneras y a través de diferentes personas, ha venido mostrando de diferentes maneras y personas a través del tiempo.

Las razones que se dieron para justificar el por que las personas no deseaban participar del liderazgo, presentaron una tendencia a señalar la ineficiencia de los líderes en la ejecución de sus obligaciones y responsabilidades (prometen pero no cumplen), (dicen pero no hacen), (no conocen las necesidades reales de las personas a quien dirige ) pero también, se habló de serias faltas en la formación adecuada de su carácter, como falta de transparencia, tener intereses ocultos y otros.

Aparte de esta realidad, también se mencionó la falta de compromiso de las personas con la obra del Señor, al establecer sus necesidades y prioridades personales como prioridad en lugar de buscar el beneficio comunal o institucional. Una evidencia más del creciente individualismo que presentó el estudio de GLOBE (1999) y de Vargas y León (2007).

Para Fernando, “las personas viven más enfocadas en su comodidad y tranquilidad personal”, pero al pensar en el liderazgo es necesario tener en cuenta que se debe ajustar la agenda personal e invertir fuera del tiempo laboral y familiar que se requiere para una sana convivencia social, tiempo para reuniones de planificación y organización y desarrollar la tolerancia, la empatía y el compromiso necesario, para tratar con personas con diferente grados de madurez emocional, espiritual y desarrollo social.

Para Hazel, uno de los grandes obstáculos que tienen las personas para involucrarse en el liderazgo, tiene que ver con la poca valoración emocional que poseen los individuos de sí

mismos, debido a las experiencias propias de su niñez o las características propias de su personalidad. A criterio de Hazel, “las personas no conocen su potencial y fácilmente se desvalorizan porque se ven incapaces de ejercer un cargo y asumir responsabilidades”. También considera que las personas desean servir pero a su manera y según su disponibilidad, sin que esto signifique asumir compromisos que limiten su libre accionar.

Esther enfatizó, “que el mayor temor que las personas expresaron tener al asumir un cargo o función de responsabilidad, fue el compromiso de ser ejemplo de vida para los demás, sobre todo, porque al líder se le demanda más que a cualquier otro”, aun cuando las personas demandantes, no mostraron disposición a brindar su apoyo o ayuda para que la labor del líder no fuera tan difícil y las críticas no minaran el trabajo que realiza.

Las entrevistas demostraron que el liderazgo cristiano tiene un peso adicional al liderazgo secular. No es que el líder secular no fuera consiente o no tuviera que lidiar con las críticas que se desprenden de su conducta de vida, pero en su caso, la sociedad es más permisiva. Pero en la vida del líder cristiano, su autoridad para dirigir-guiar/gobernar-administrar, se desprende del “ser” y no solo del hacer o del saber, tal como lo demuestran las respuestas a la pregunta ¿cuál es la peor falla de un líder?.

Tres de los cuatro entrevistados afirmaron que la peor falla de un líder es la falta de transparencia en su accionar (Hazel, Marco, Fernando). Esta falencia en la personalidad descalifica a cualquier persona para dirigir. Si las acciones de un líder no son congruentes con los valores y motivaciones de quienes dirige, pronto se verá desprovisto de la autoridad necesaria para influir en la vida de los demás y en consecuencia, perderá su capacidad para guiar. Hazel afirmó que “los hechos hablan más fuerte que las palabras y más allá de decir lo que se quiere



hacer, el líder debe mostrar con hechos reales y fehacientes, su compromiso de cumplir con las expectativas que traieran y promovieran el bienestar de los demás.

A criterio de Esther, la peor falla del líder es la rebeldía y la desobediencia a una autoridad superior, por lo que las personas deben de aprender a someterse a la autoridad y si un líder no esta dispuesto a hacerlo, o quiere imponer criterios ajenos al trabajo que realiza la iglesia, debería de ser removido de su cargo para no poner en peligro el resto de la congregación.

Lo mismo sucede si un líder u otra persona no está dispuesta a vivir según los valores o principios del Reino de Dios. Los cuatro entrevistados (Esther, Hazel, Marco y Fernando) declararon que al comprobarse que un líder falló en el uso de la autoridad o en los cuidados de su vida espiritual o familiar, debería de ser removido del cargo inmediatamente e iniciar un proceso donde se establezcan las pruebas necesarias para confrontarlo y motivarlo al arrepentimiento. También estuvieron de acuerdo en que una persona debe de ser acompañada durante el proceso de restauración, pero que se deberá de esperar mucho tiempo para volverlo a tomar en cuenta para el ministerio.

En el caso de ser un miembro de la iglesia, la persona debe de ser confrontada y animada a vivir conforme a los valores del Reino de Dios, aunque en este caso no puede ser obligada, sino tan solo motivada.

### **Prioridades en la vida de un líder.**

Según los entrevistados, las tres propuestas establecidas en la pregunta son claves en el trabajo del liderazgo, sin embargo, no consideran que no son todas. Para Hazel, se debe de incluir el elemento de familia, porque el líder estratégicamente no debe de perder de vista que sin

una sana dirección e involucramiento familiar, lo que realice carece de importancia e hizo mención de (1ª Timoteo 3.1ss), texto en que el apóstol Pablo declara que el líder debe de gobernar bien su casa. Su criterio es que el orden de prioridades en la vida de un líder debe de ser el siguiente: Familia, relaciones interpersonales, calidad y finanzas.

Los otros tres entrevistados estuvieron de acuerdo en que la propuesta de Clark (2009) cubre las prioridades en la vida de un líder y las organizaron de la siguiente manera en orden de prioridad: Calidad, Relaciones interpersonales y manejo de finanzas.

Es interesante que en los dos grupos estudiados en esta congregación (líderes y no líderes) el manejo de finanzas haya ocupado el último lugar en cuanto a las prioridades que tiene un líder. En el contexto sociocultural costarricense, a los líderes (secular o cristiano) se les categoriza de personas con malos hábitos en el manejo de las finanzas. En segundo lugar, la prioridad denominada “calidad” (planificación estratégica administrativa y organizacional) fue delegada a uno de los últimos lugares. La iglesia en estudio tiene una fuerte tendencia a las relaciones y a los compromisos que se adquieren de forma oral, por lo que no existe un claro panorama de cuáles son las metas y objetivos (misión y visión de la iglesia) y como se espera que todos los miembros que conforman la iglesia se involucren ellas mediante acciones concretas para alcanzarlas.

Esto permitió al investigador deducir que tampoco existe una forma determinada de cómo evaluar el trabajo que los líderes desarrollan y en consecuencia, no es posible medir su efectividad y eficacia en el cumplimiento de su labor. Esto da evidencia de una falta de intencionalidad en cuanto a la promoción y desarrollo del liderazgo. Sin embargo y pese a que no existe un protocolo evaluativo, las personas entrevistadas compartieron algunos criterios de la

forma en que se debe de evaluar el trabajo de un líder en términos de “resultados/apoyo de la gente”.

En este apartado, los cuatro entrevistados (Esther, Hazel, Marcos y Fernando) concordaron que la efectividad de un líder debe de medirse en primer lugar, por los resultados que obtiene en el ejercicio de su trabajo, porque esto demuestra si está revestido de la autoridad de Dios. Si las personas observan resultados, estarán más anuentes a cooperar con el líder y sabrán que caminan en la dirección correcta, pero si no hay resultados, las personas se sujetarían al líder, pero no mostrarán interés en los proyectos que éste proponga.

Esther, Hazel, Marcos expresaron un criterio diferente, porque además de los resultados y la efectividad del líder, consideraron que se debe de evaluar su “disponibilidad y disposición del líder para el servicio”. Cuando un líder ha mostrado un genuino interés en las necesidades y del pueblo y les sirve, las personas en una gran mayoría siempre respondieron imitando su actitud. Pero cuando el líder solo se enfocó en la búsqueda de resultados sin tomar en cuenta a las personas, estas se sintieron utilizadas y su respuesta al líder se caracterizó por la apatía, falta de compromiso y pesimismo.

### **Valores en la vida de un líder.**

En cuanto a los valores que se espera encontrar en la vida de un líder, los entrevistados hicieron mención a factores que se podrían categorizar en términos de: Valores; aptitudes y actitudes. Entre las aptitudes se valoraron las habilidades de comunicación, servicio, capacitación permanente y eficiencia en el cumplimiento de objetivos.

En relación con las actitudes (la manera de actuar) se valoró si el líder mostró firmeza cuando tomó decisiones y compromiso por llevarlas a cabo, sin dejar de lado la necesaria empatía y comprensión con las personas que trabajaron a su lado.

En cuanto a los valores, se tomó en cuenta la integridad (transparencia en todas sus acciones y motivaciones), paciencia, puntualidad, responsabilidad, espiritualidad.

Con la pregunta ¿en qué casos se debería de cambiar a un líder de la congregación? los entrevistados enfatizaron la práctica de pecados morales y éticos, como las causas que debería motivar la remoción de un líder de su cargo. Es interesante notar, que aunque las personas entrevistadas afirmaron que la efectividad del líder debe de ser valorada por los resultados, ninguno de los participantes en la investigación pertenecientes a ésta iglesia, mencionaran el hecho de que un líder sin resultados debería de ser removido de su cargo.

Es posible que se asocie el liderazgo con la autoridad “descendente” que propone Montaner (llamado de Dios) y por lo tanto, aunque no haya eficacia o eficiencia en el trabajo que realiza, no se pueda remover al líder si Dios no es quien lo destituye.

### **Cristianismo y Liderazgo.**

Los entrevistados estuvieron de acuerdo, en que experimentaron un cambio en su perspectiva sobre lo que es el liderazgo, como resultado de su experiencia cristiana. Esther, declaró que como cristiana era más consiente de “la responsabilidad que tiene el líder a la hora de llevar a cabo el trabajo que se le encomienda, por cuanto debe de dar cuentas no solo a las personas que dirige, sino que también a Dios de todas sus decisiones”.

Este grado de conocimiento y percepción de la realidad que existe detrás del liderazgo, es lo que lleva a Fernando a opinar que como cristiano, “la primera responsabilidad del líder es dar a conocer a Cristo a través de su vida”, sirviendo con “compasión y confianza” según Hazel y en busca del “bien comunal y no el personal”, según Marco.

Tres de los participantes declararon que no es mucho lo que un líder cristiano pudiere aprender de un líder no cristiano desde el punto de vista del ser, por cuanto existe una clara diferencia en su cosmovisión de vida, sin embargo, sí consideraron que existen elementos en el liderazgo que son compatibles, como la decisión de servir, el buscar el bien comunal y el brindar una mayor participación dentro de la toma de decisiones a las personas que son afectadas por el trabajo del líder.

### **¿Qué hace que un líder sea efectivo en Costa Rica?**

Para Esther, el líder debe de ser una persona con amplios conocimientos (buena capacitación personal, buena capacidad para comunicarse, buen conocimiento de las necesidades de las personas que dirige) y según Fernando, una persona decidida a entregarse de lleno al grupo, sin que tenga una agenda oculta de intenciones personales que puedan interferir en el desarrollo de su trabajo. Marco opina que debe de ser una persona que sepa como organizar, planificar y administrar.

Según la opinión de Hazel, debe de ser una persona “honesta, sincera y comprometida”, cumplir lo que promete y ser consecuente con las promesas que realiza. A su criterio, si una persona no es transparente en su accionar, nunca inspirará confianza y apego de sus seguidores.

## **Iglesia Oasis de Amor.**

### **El Entorno.**

El templo de la Iglesia está ubicado en el Barrio San Blas de Cartago y es miembro activo de la Asociación Iglesia Cuadrangular de Costa Rica. Cuenta con amplias y muy cómodas instalaciones incluyendo un amplio parqueo. Se fundó en 1988 y desde su inicio el Pastor es el señor Rafael Villavicencio.

El edificio donde se encuentra el lugar de reunión de la iglesia está ubicado en posición norte a sur y su entrada principal está en la parte sur del edificio y el altar en la parte más al norte de la edificación, pero cuenta con dos entradas laterales más, una de ellas da hacia el este y la otra hacia el sur. El lugar cuenta con más de 500 espacios para albergar a los miembros de la congregación, distribuyéndose las sillas en 3 grupos, divididos con amplios pasillos. Junto a esta edificación se encuentra el edificio administrativo y un amplio parqueo.

El área del altar es muy amplia y sobre él, solo se hayan equipos de amplificación electrónicos y un atril que por la distancia pareciera ser de vidrio o algún material acrílico. En la pared que está detrás del altar se encuentra dibujado la figura de un manantial con el rotulo “Jesucristo Agua Viva” y a los costados de esta pintura se ubicaron dos versos bíblicos, uno de ellos (Hb 13.8) y el otro es (1Ti 1.17).

En la pared lateral este del edificio y sobre la puerta de (ingreso o salida) está escrita la misión y la visión de la iglesia, las cuales rezan de la siguiente manera:

**Misión:** “Predicación del evangelio de Jesucristo, Señor y Salvador Jesucristo con el poder del Espíritu Santo.”

**Visión:** “Crecimiento integral, en discipulado de la congregación, en procura de que Cristo crezca en cada creyente y haya temor de Dios, sembrar los fundamentos de la fe, amor, dar, obediencia, gratitud y servicio, para crecer y extender el Reino de Dios (Gn 1.4)”

A criterio del investigador, tanto la visión como la misión de la congregación tienen una narrativa confusa, por lo que no sería fácil para un miembro de la congregación establecer que es lo que la iglesia como organización hace o está haciendo de manera concreta (la misión) y qué es lo que se espera alcanzar con estas acciones (la visión). Tampoco se visualiza en la congregación de manera escrita, los valores que le dan sentido de unidad y pertenencia a los miembros y sirven de fundamento para cumplir con la misión y la visión.

Una lectura de la visión y la misión que permanece visible a los asistentes, presenta una declaración doctrinal, más que una definición de propósito y medios organizacionales para alcanzar un determinado objetivo.

En diferentes lugares del templo, en las paredes están estampados los símbolos que identifican el logotipo de la iglesia cuadrangular, según el siguiente esquema y significados:

Una cruz (Cristo salva) Fondo Rojo (representa la sangre de Cristo)

Una paloma (Cristo Bautiza) Fondo Amarillo (representa el fuego del Espíritu Santo)

Un cáliz (Cristo sana) Fondo Azul (representa el color del cielo)

Una corona (Viene como Rey) Fondo Morado (purpura) (representa la majestad del Señor)

Tabla 4

Personas entrevistadas Iglesia Oasis de Amor.

Nombre	Edad	Género	Nivel Acd	Cargo	Ocupación
Rolando	45 años	Mas	Universitaria	Administrador	Administrador
Marielena	53 años	Fem	Secundaria	Tesorera	Tesorera
Bilmar	44 años	Mas	Primaria	Miembro	Agricultor
Gabriela	38 años	Fem	Universitaria	Miembro	Abogada

### Experiencias y Comportamiento.

Los entrevistados participaron y respondieron a las preguntas de manera muy fluida y con buen ánimo. Al compartir sus experiencias sobre el liderazgo antes de ser cristianos, de inmediato saltó a la vista una conceptualización muy difusa y poco estructurada.

Para Gabriela, “un líder es aquella persona que tiene don de mando, como en el caso de los gerentes, subgerentes o supervisores de empresa”. Para Rolando, es “una persona que ocupaba un cargo específico” y para Marielena, el líder “es aquella persona que se dedica a mandar y ejercer presión sobre otros” y según Bilmar, “el líder es la persona que sabe más”.

Según los entrevistados, antes de ser cristianos su perspectiva del líder se conceptualizaba desde dos ópticas, como una persona que ejerce el poder de mando y gobierno, o como la persona que posee un mayor grado de conocimiento y autoridad y por lo tanto, tiene la capacidad de dirigir/mandar. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Comentario del Observador (C.O) “Es claro que la interpretación que se dio al concepto de autoridad en este nivel de las entrevistas, esta relacionado con el poder que se deriva de un cargo, o de la autoridad que se obtiene por las competencias que posee el individuo en términos de conocimiento que posee.



## **Características del liderazgo**

Rolando y Bilmar, consideraron que el liderazgo de su iglesia se caracterizó por “el amor a Dios, amor a las personas y el deseo de servir”. Para Gabriela, el liderazgo ha tenido cómo característica mostrar un serio compromiso con el servicio, por cuanto son consientes de la responsabilidad que han adquirido con el Señor y no solo con el pastor. Marielena reconoce que mucho del liderazgo que estaba al frente de la congregación es nuevo y que “la iglesia estuvo en un proceso de renovación”, por lo que aún se estaban dando muchos ajustes en el proceso de formar una buena estrategia de trabajo, por lo que persistían elementos en la comunicación que debían de fortalecerse.

Estas declaraciones y las observaciones de campo hechas por el investigador, permitieron determinar que un líder típico en esta iglesia, es una persona que está en proceso de formación, desarrollo y acoplamiento al trabajo de la iglesia, mediante un programa (discipulado-charlas), que pretende inculcar como parte de la filosofía de trabajo el principio de amar a Dios sirviendo a las personas que están a su lado. Pero este servir no es un ejercicio meramente social, sino un compromiso de vida caracterizado por serias responsabilidades que requieren de un abnegado compromiso frente a las necesidades de los demás.

Para el investigador es evidente que ha existido una rotación no cuantificada de líderes en la iglesia, siendo un grupo muy reducido el que se mantiene desde su fundación, en razón de lo cual, muy pocas personas tienen bajo su cuidado gran número de tareas ministeriales. Esto demuestra que los procesos de formación y desarrollo de liderazgo que la iglesia tuvo, debe de ser revisados y evaluados con cuidado, para determinar los causales de esta particular rotación de líderes.

## Los líderes y la congregación

Para Rolando y Marielena; “existían muy buenas relaciones entre los líderes y la congregación”, en torno al trabajo ministerial y el compañerismo que se derivan del servicio que prestan. Para Gabriela, “los líderes eran personas asequibles y atentas a las necesidades de los miembros de la iglesia” y en su caso personal, no conocía de la existencia de protocolos para que un miembro de la iglesia deba de acercarse a un líder, sino que los contactos se realizaban de manera espontánea.

Bilmar afirmó que las relaciones se caracterizaron por un ambiente de respeto mutuo y son determinadas por el área específica de trabajo donde cada líder se desenvuelve. En el caso presente, el investigador puede percibir que las relaciones entre los líderes y la congregación, sin bien se caracteriza por una buena atención, la interacción se centra en el desarrollo del trabajo que cada líder debe de realizar, sin que esta llegue a constituirse en una profunda socialización o un conocimiento que vaya más allá de los formalismos propios de las relaciones sociales, laborales o ministeriales.

Gabriela afirmó que entre los líderes principales y la congregación existe cierto distanciamiento en el aspecto relacional. Las personas se relacionan más con los ujieres (diáconos) y consejeros que con el resto del liderazgo e inclusive, Marielena reconoció, que personalmente “le ha sido difícil relacionarse con los líderes de los jóvenes y con los jóvenes en general por la situación de la brecha de la edad”.

Pero Gabriela afirmó que la razón de éste distanciamiento radica en que “los líderes en general, están muy distanciados del pueblo” y aunque para la congregación no es una situación

grata se acomodan a la misma, por la interpretación que le dan al concepto de autoridad y para no desentonar con la cultura de su propia comunidad de fe. Una vez más fue evidente, un alto grado de distancia de Poder según lo propuso Hofstede (2003).

A parte de esta realidad, todos los entrevistados afirmaron tener una buena relación con el Pastor, a quien valoraron como una persona muy accesible y humilde. No obstante, esta realidad no se daba entre líderes, donde las respuestas a las preguntas revelan dos tipos de caracterización en las relaciones que se daban entre ellos. La primera es respeto/ igualdad y la segunda obediencia/sumisión.

Por respeto/igualdad, los entrevistados (Bilmar y Rolando) destacan que la preparación que han recibido para ejercer el liderazgo, enfatiza el hecho de que el “verdadero liderazgo no consiste en mandar, sino en servir”, pero Bilmar subraya la idea de que si bien el líder debe de servir, su función primordial es la de “ordenar y dirigir”, por lo que las demás personas son llamadas a obedecer (obediencia/sumisión).

Es interesante que en esta congregación se enfatizó mucho la necesidad de que cada hijo de Dios ponga al servicio de los demás su dones y talentos. Según el testimonio de los entrevistados, se realizan anualmente “ferias de reclutamiento” para que las personas busquen un área específica donde puedan ejercer sus dones. A pesar de que reconocen que el servicio es una parte sensible del liderazgo, para Bilmar y Marielena, “el liderazgo tiene su énfasis en las acciones de administrar/gobernar, con el propósito de dirigir”, por lo que un líder no sería solo el que sirve, sino el que gobierna, dirige, establece pautas y organiza el trabajo que se debe de realizar.

La limitada comunicación que existe entre los líderes principales y la congregación, establece el grado de receptividad que existe, en el contexto donde algún grupo de la iglesia que no son líderes propusieran un cambio para la organización. Para Rolando y Bilmar, “toda propuesta de cambio debe de ser acogida si sigue el orden administrativo correspondiente” y para Marielena y Gabriela, “si existía suficiente amplitud para escuchar propuestas en el liderazgo”, pero las limitantes que se daban según Gabriela, es porque “los líderes eran celosos por causa de las falsas doctrinas”.

A pesar de que Rolando afirma que la iglesia tiene por filosofía de trabajo “una atención de puertas abiertas”, no existía un protocolo escrito que ayude y oriente a las personas interesadas a conocer, cuáles son los pasos que se deben de dar, para que una propuesta dada llegara a ser valorada por los líderes de más alto nivel y una vez valorada si era rechazada, existiera la seguridad de una respuesta concreta sobre las razones del porqué fue rechazada o pospuesta.

Cabe destacar que todos los entrevistados aseguraron que hasta el momento de las entrevistas y luego de muchos años de estar en la iglesia, no tienen memoria de que alguna persona o grupos de personas que no son líderes, presentaran de manera verbal o escrita una propuesta de cambio sea a nivel administrativo, organizacional, funcional o doctrinal en el contexto de su iglesia.

Mucha de la comunicación en el ámbito organizativo y administrativo en esta iglesia, se establece de manera oral, bajo la premisa de la confiabilidad y la familiaridad que se desarrolla como producto de las relaciones laborales ministeriales, por lo que no han valorado el hecho de establecer protocolos por escrito. Puede que esta realidad sea funcional, pero esto no quiere decir que sea la mejor estrategia para optimizar la participación de la congregación y de otros líderes en la toma de decisiones que involucren el desarrollo y crecimiento de la congregación.

## **Organización del liderazgo.**

Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo que el Pastor era la persona de mayor autoridad en la iglesia y que en ausencia de éste, existe un grupo importante de líderes que pueden tomar decisiones. Sin embargo, para Bilmar quien queda al frente de la iglesia en ausencia del Pastor es “la esposa del pastor y en ausencia de ésta, alguno de los líderes de los ministerios”.

Rolando afirmó que existía un grupo de líderes que trabajan con el Pastor a quienes denominó Concilio y que en ausencia del Pastor, “son los llamados a tomar las directrices sobre un asunto dado”. Marielena comentó que cada líder que trabaja con el Pastor, “tiene su área de acción y su propia organización (cada cual programa sus reuniones, estructura de trabajo y metodología) pero que todos se ajustan y respetan la visión de la iglesia.

Aunque Rolando y Marielena mencionaron la existencia de un Concilio (grupo de líderes que son reconocidos como Ancianos por su experiencia y conocimiento). Esta estructura de gobierno no estaba tipificada dentro de la conceptualización de gobierno de la organización; a los Ancianos (líderes mayores) solo se les llama “líderes”.

En segundo lugar, fue evidente que los líderes no tenían claro el orden administrativo que se debe de seguir en caso de ausencia del Pastor, por cuanto no saben hasta donde llegaba su grado de autoridad en la ejecución de sus funciones. Los líderes de esta congregación solo podían dirigir, guiar o administrar bajo el consentimiento del Pastor y en las circunstancias y acciones que él les asigne o encomiende a realizar.

La congregación no contaba con un organigrama estructural y funcional visible, que determinara de forma clara, la estructura organizativa que se tiene y las funciones que cada líder debe de cumplir. Rolando afirmó que “las funciones se han comunicado de líder a líder de manera oral según se necesite”. También fue evidente que existe una confusión sobre cuáles son las responsabilidades y requisitos para ser líder. Marielena declaró que dentro de las responsabilidades del líder se encontraban: “que se congregate con regularidad, que respete el ministerio pastoral, que asista a las convocatorias (reuniones, actividades de capacitación, ayunos etc.), que sea activo y que sea miembro de la iglesia”.

Según Bilmar; “el pastor es quien nombra los líderes y establece sus requisitos, algunas veces de manera directa y en otras, como propuesta de los demás líderes” y agregó que “el pastor estudia cada caso y selecciona aquellos que son convenientes”. Rolando mencionó como funciones, los requisitos que se derivan del trabajo de un líder e indicó que los requisitos son: “buen testimonio, regularidad en reunirse, responsabilidad para asumir su trabajo y persona que ha aprendido a dar”. Para Gabriela un líder debía de ser una persona “comprometida con la iglesia y muy fiel al Señor y al liderazgo.”

Es importante señalar que las personas entrevistadas no hicieron diferencia entre funciones y requisitos. Cuando los entrevistados hablaron de los requisitos, hicieron mención a las obligaciones y responsabilidades que se desprenden del cargo que ocupaban y solo Rolando mencionó, cualidades morales o éticas como normas en el nombramiento de un líder. Ninguno de los entrevistados mencionó cualidades éticas, morales o de competencias cognitivas para tomar en cuenta antes del nombramiento.

Al considerar al Pastor como la persona de mayor autoridad, los líderes y miembros de la iglesia le recarguen la responsabilidad de nombrar nuevos líderes, dieran por sentado que el Pastor antes de presentar un nuevo líder, haya examinado las atestados del postulante al liderazgo. Como no existía un protocolo escrito que determinara las cualidades y competencias se requerían para el liderazgo, la iglesia no podía participar en la acción de proponer, sino que los nombramientos se dieron en un plano subjetivo.

En cuanto a la interpretación del concepto de autoridad, Gabriela afirmó que “es la acción que se desprende de un cargo”, y aunque reconoció que la autoridad es delegada, cree que debe de ser ganada por quien la ejerce con “el ejemplo y no con manifestaciones de poder humano, gritando o siendo arrogantes o prepotentes”. Ella consideró que: “cuando una persona gana la confianza de los demás, gana autoridad”. Marielena opinó que la autoridad es “una acción delegada por Dios” y para Rolando, es “la capacidad de mando facultada por Dios a una persona”, y en esta misma línea de pensamiento Bilmar afirmó que “es responsabilidad del seguidor someterse a ella”.

En cuanto a la definición de lo que es la autoridad, la interpretación de los entrevistados se fundamentó en las competencias que tiene una persona o bien, las que se generan como resultado de un cargo. Se da como un hecho, que cuando se tiene “liderazgo” ya se tiene autoridad por lo tanto, el líder es una persona que Dios puso, en razón de lo cual, las demás personas deben de someterse a él, aun cuando no haya demostrado o demuestre las cualidades o características esperadas.

Cuando se valoraron las respuestas en conjunto se evidenció, que los participantes tenían una percepción de la autoridad desde los aspectos descendente y ascendente que menciona Montaner (2001, p. 34) donde “Dios da la autoridad, pero es el pueblo quien la confirma y respalda”.

Al preguntar ¿cómo debería de usarse la autoridad? Los entrevistados propusieron múltiples respuestas, aunque estas se mostraron complementarias en el proceso comparativo y en la formación de patrones. Para Rolando, “debe de existir firmeza en el uso de autoridad pero en un contexto del respeto mutuo”, pero de acuerdo a Gabriela, esta firmeza no puede estar carente de una actitud humilde, donde la comunicación franca y sincera entre las partes sea lo que impere. Bilmar abogó para que en la firmeza “no se incluya la imposición como método o estilo, sino que el líder debe de tener la capacidad de generar acuerdos a través del convencimiento”.

Cuando se preguntó a las personas ¿qué sentirían si un líder les llama la atención? de inmediato se evidenció las tendencias previamente descritas, porque tres de los cuatro entrevistados afirmaron “que no se sentirían cómodos”, pero si el líder lo hace con amor, en una actitud de comprensión y no de condena, aceptarían la llamada de atención y buscarían como corregir sus acciones, pero caso contrario, deberían tomar tiempo para examinar los hechos y las motivaciones.

Pero si era el Pastor el que les llamara la atención, Rolando y Gabriela afirmaron que ellos admiran al Pastor de su iglesia por el trabajo realizado, en razón de lo cual no se sentirían incomodos. Para Rolando “el Pastor siempre fue un ejemplo de perseverancia, amor, respeto, madures y una sabia dirección para la iglesia”, lo que ha contribuido en su vida al modelar un estilo de vida que le anima y fortalece a seguir creciendo en la vida cristiana. Para Marielena, “el Pastor ha desarrollado un papel de mentoría y formación espiritual de suma importancia para ella



y su familia”. Para los otros dos entrevistados, los líderes de la iglesia han sido importantes en su caminar con Dios, pero destacan a otras personas fuera de la congregación, como individuos que han marcado sus vidas en el caminar con Dios.

La conceptualización que dieron al líder también se evidencia en las respuestas a la pregunta ¿qué sentiría si el líder principal es sustituido sin ninguna razón aparente?. Los cuatro entrevistados expresaron sentimientos encontrados, pero que sin importar los motivos de inmediato respaldarían al líder hasta que existirá una investigación donde se establezcan las responsabilidades. Para Rolando destituir al líder sin una causa probada no sería más que “un golpe de estado” y para Gabriela, “un claro acto de rebeldía e insubordinación”.

### **Participación en el liderazgo.**

Al iniciar este apartado es de importancia mencionar, que todos los entrevistados afirmaron que “casi nunca o nunca”, escucharon personas con el deseo de participar en el liderazgo. Las personas no manifestaban interés en ser líderes por todas las implicaciones y responsabilidades que el liderazgo conlleva. Esto también es evidente en las intenciones que los entrevistados tenían con respecto al liderazgo, los cuatro afirmaron que no querían ser líderes, pero que por convencimiento del Pastor (Rolando, Marielena y Gabriela) y por el deseo de servir, aceptaron los cargos o funciones que realizan dentro de la congregación. Para Bilmar, “servir a Dios es un acto de obediencia y por obediencia, él colabora en lo que pueda”.

Las razones que se dieron para justificar la no participación o deseo de las personas de ser líderes se encuentra la falta de capacidad y capacitación. Marielena, afirmó que las personas (incluyéndose), “no se sentían con la capacidad para aceptar el papel del líder porque

menosprecian o no conocen su potencial”, sin embargo, por amor a Dios, a la obra y la estima que le tiene al pastor, aceptó el trabajo de tesorera.

Esta situación es contrastante con los resultados obtenidos de la pregunta ¿Cuántas veces escucha hablar sobre el liderazgo en su congregación? Todos los entrevistados afirmaron que escuchaban hablar de liderazgo muy regularmente en charlas, sermones y seminarios, sin embargo, para Bilmar “las referencias al liderazgo en los sermones es indirecta” y se da más en seminarios y en otras actividades que en los cultos tradicionales de la iglesia.

Rolando afirmó, que en el año 2013 se había celebrado dos seminarios sobre el liderazgo y consideró que un 25% de los miembros de la congregación participaron en algún grado en el ministerio. Estos datos son el resultado de proyecciones estimadas y no como resultado de un estudio cuantitativo sobre el liderazgo en la iglesia.

Las declaraciones aquí agrupadas arrojan tres códigos de análisis: Falta de motivación, falta de compromiso con la obra y falta de madurez espiritual y emocional.

En cuanto a la falta de motivación, Rolando, Bilmar y Gabriela afirmaron que “las personas están más influidas por las tendencias ideológicas de la presente sociedad, que en las responsabilidades que cada cristiano tiene en relación a su posición como Hijos de Dios”. En razón de esta influencia, no existe disposición ni disponibilidad al sacrificio personal, lo que demuestra según Gabriela, “una enorme falta de identificación y compromiso con el mensaje del Evangelio”, por cuanto las personas que están en la iglesia, aún guardan en su corazón el modelo de vida y los valores que gobernaban la voluntad humana antes de la conversión y se muestran

egoístas y poco dispuestos a trabajar en beneficio de los demás, si lo que se debe de hacer no tiene grandes beneficios personales.

Para Gabriela, muchas personas en la iglesia carecían de un adecuado desarrollo espiritual que integre no solo el crecimiento espiritual, sino el emocional, el intelectual y el social, por lo que muchos querían servir, “no lo hacían por temor a la confrontación” (Marielena). Bilmar es de la opinión de “que no existe una clara disposición de renuncia personal.” Los comentarios expuestos en este apartado demuestran que no existe una clara intencionalidad de parte de esta congregación en formar líderes mediante un programa específico. Las personas interesadas son entrenadas para una labor específica, mediante talleres, charlas y otras estrategias, pero la iglesia no cuenta con un programa definido y permanente de formación de líderes.

Según los entrevistados, las personas quieren ser discípulos de Cristo, pero no vivir como discípulos de Cristo. En el mejor de los casos, se anhela el liderazgo pero desde una posición desde donde no se tenga que negociar mucho y donde la voz del líder no sea cuestionada, por lo que se enfatiza la obediencia y la sumisión como respuesta a la autoridad. Es posible que detrás de esta situación todavía se anhele el modelo caudillista que describe McIntosh (2012) como estilo de liderazgo.

Estas observaciones se hicieron evidentes en las respuestas obtenidas a la pregunta ¿Cuál es la peor falla de un líder? Rolando aseguró que es, “la obstinación, el orgullo y la arrogancia, ya que estas actitudes no le han permitido a los líderes escuchar lo que las personas que guía quieren decir”. Según Bilmar, es “la falta de sumisión a Dios” y para Gabriela, “la independencia de Dios y el orgullo personal”.

Estas actitudes y acciones suelen producir un exceso de confianza en las capacidades personales del líder y un cambio en su enfoque, transformando el servicio en un medio para un fin personal. Este cambio se origina según Gabriela, “porque muchos líderes han asumido un enfoque muy comercial del servicio y de la autoridad debido a que buscan un beneficio personal.”

En el caso de la presente iglesia, solo Marianela destacó como falta grave en un líder, “la práctica de pecados de trasfondo ético o moral, porque esto lo descalificaría tanto para servir como para guiar”.

En el caso de que un líder u otra persona no quiera vivir conforme a los valores y principios del Reino de Dios, todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que hay que “confrontarlo, investigar el caso y acompañar al individuo en un proceso de formación (disciplina) y si es líder, hay que separarlo del cargo, ya que según Rolando y Gabriela, “un caso como éste puede establecer un mal precedente para otros líderes o bien para la iglesia en general.”

Marielena fue del criterio, de que si un líder no da resultados en su cargo (no es eficiente y eficaz en su labor) debe de ser separado del puesto que ocupa y buscar a otra persona que lo sustituya.

Lo interesante de este caso, es que los entrevistados excluyen tanto al Pastor como a los líderes principales de un eventual proceso, argumentando que los líderes que si pueden ser removidos son los que pertenecen a los cargos medios o bajos del liderazgo, comunicando la idea de que los líderes que están en un nivel inferior en la cadena de mando, no son considerados

como personas que tienen una autoridad delegada por Dios, sino por el Pastor y por lo tanto, su autoridad si puede ser puesta a prueba, en duda o negada por el pueblo.

### **Prioridades en la vida de un líder.**

Para los entrevistados la propuesta que presenta Clark (2009) es importantes, pero consideran que hay que tomar en cuenta otras. Para todos los entrevistados, el líder si debía de ocupar mucho de su tiempo atendiendo su familia y en su relación con Dios y posteriormente dedicarse a la calidad, finanzas y relaciones interpersonales en el orden que se presenta. Para Gabriela, “la familia es un factor de suma importancia por cuanto es el primer ámbito de función del líder. Los que es con su familia lo hará en la iglesia tal como lo enseña el apóstol Pablo en su carta a Timoteo (1ª Timoteo 3).

En cuanto a la importancia en su relación con Dios, Rolando resalta el hecho de que si bien el líder es quien está al frente de una comunidad, “esta le pertenece al Señor y debe de aprender a depender de Él, para saber hacia dónde Dios quiere que la guie”. Sin atender estas dos esferas de acción, puede ser que el líder cumpla con su labor por el poder que se desprende de la autoridad delegada que posee, pero no será un ejemplo y su grado de influencia se irá opacando progresivamente.

En todas las entrevistas las personas colocaron a la familia como quien ocupa el primer lugar en el orden de prioridades del líder, aún por sobre “buscar a Dios”, lo que viene a enfatizar el enfoque en el “ser” del líder como fuente de autoridad, por encima del “saber o el hacer”.

Con este panorama, la efectividad y la eficacia del líder en esta comunidad de fe no presentó un fuerte énfasis en los resultados, aunque todos los entrevistados fueron del criterio de que los

resultados son importantes, sin embargo, la espiritualidad y la condición de vida del líder ocupan un lugar más prominente en el proceso de evaluar el trabajo que realizan, porque según Marielena, se desea que “afecte positivamente el desarrollo integral de las personas que están al su lado” y no solamente que se destaquen sus competencias o habilidades.

Es claro que al no tener la iglesia protocolos, funciones, evaluaciones de trabajo o requisitos de manera escrita, el investigador no pudo valorar objetivamente la efectividad y la eficacia del líder en ésta comunidad, pero para los entrevistados, el crecimiento personal y espiritual del líder es evidencia de su eficiencia (Rolando, Gabriela y Marielena).

### **Valores en la vida de un líder.**

En cuanto a los valores que se esperaba encontrar en la vida de un líder, los entrevistados hicieron mención de factores que el investigador agrupó en términos de: Valores; aptitudes y actitudes para un mejor manejo comparativo posterior. De esta manera se halló la siguiente combinación de resultados:

Aptitudes (habilidades): Conocimientos de Administración, de comunicación y disposición de servicio.

Actitudes (la manera de actuar): El líder debe demostrar tolerancia, inteligencia y sabiduría

Valores: Integridad (transparencia en todas sus acciones y motivaciones), honestidad, fidelidad, respeto a la autoridad, espiritualidad y responsabilidad.

A pesar de los criterios expresados en este apartado, los entrevistados no consideraron que por situaciones de aptitudes o actitudes, un líder debería de ser removido de su cargo, sin embargo, si fueron del criterio que la falta de “valores” se constituye en razón suficiente para que sea

removido, por cuanto se busca y se valora al líder por su obediencia, espiritualidad y estilo de vida.

### **Cristianismo y liderazgo.**

Los entrevistados coincidieron en que experimentaron un cambio en su perspectiva y en la conciencia sobre lo que era el liderazgo, como resultado de su experiencia cristiana. Para Rolando su experiencia cristiana le permitió “ser más consciente de las responsabilidades y obligaciones que tiene una persona al ejercer el liderazgo”. Para Bilmar, servir en la iglesia promovió en su vida una transformación en la valoración que le da a su vida cristiana, porque ahora es más consciente de su necesidad de depender de manera más íntima del Señor para servir a sus semejantes.

Para Gabriela, “existen mayores riesgos en el liderazgo cristiano, por cuanto las personas siempre serán responsables no solo a quienes sirve, sino a Dios de lo que hace, de cómo lo hace y de porqué lo hace, por lo que ahora es consciente de que el líder debe ser más dependiente de Dios.”

### **¿Qué hace que un líder sea efectivo en Costa Rica?**

Rolando opinó que un líder efectivo en Costa Rica sería aquel que se involucra con las personas a quien dirige y aprende a interpretar la vida como ellas, garantizando el cumplimiento de todas sus promesas” y para esto, la persona debe de adquirir un enorme compromiso social y estar preparado académicamente para responder organizativa o administrativamente a las necesidades de su comunidad. Declaración que está muy ligada al pensamiento de Bilmar, para

él, “el líder efectivo sería aquel que tiene una clara visión de lo que se necesita hacer y en compañía de un equipo de asesores, traza metas y las cumple”.

Sumadas a estas competencias, Gabriela consideró que el líder debe de tener muy buenas habilidades de comunicación y un amplio conocimiento de los medios de comunicación masiva (Redes sociales, televisión, prensa escrita, radio etc.) debido a que las personas tienden a dejar las relaciones personales directas y optan por las relaciones indirectas que son promovidas por la tecnología moderna.

Pero más allá de los aspectos que enfatizan las competencias cognitivas y experiencias administrativas y organizacionales en el líder, tanto Gabriela como Marielena fueron del criterio de que la efectividad del líder también estaba ligada a su desarrollo emocional, afectivo y espiritual. Por lo cual, para Marielena “el líder debe de contar con una credibilidad intachable, no mentir y cumplir con lo que promete para que inspire confianza”. Para Gabriela, “el líder debe de constituirse en un ejemplo de vida y compromiso con las personas a quien lidera, asumiendo que el primer paso debería de ser el conocerlos a profundidad, con el propósito de identificar sus verdaderas necesidades.

### **El líder efectivo.**

Aptitudes (Conocimientos): Se involucra, identifica necesidades y las resuelve

Habilidades: sepa escuchar/se identifique

Destrezas: administre, planifique, organice

Actitudes: Integridad, coherencia, humildad, credibilidad (cumple lo que promete), que inspire confianza; compromiso con sus creencias.



## **Comunidad Cristiana Iglesia Manantiales de Vida Eterna**

### **Descripción del entorno.**

El santuario de reunión de la iglesia Manantiales de Vida Eterna se ubica en el cantón de Paraíso de Cartago y cuenta con una membrecía actual de 800 personas. Su fundación data de mediados de los años 70s, sin embargo, luego de varios procesos de formación y reconstrucción administrativa y eclesial, en 1999 es nombrado como Pastor el señor Ronald Garita y con él, surge un relanzamiento del ministerio de la iglesia hasta alcanzar logros muy significativos a nivel ministerial, social y administrativo.

La iglesia además de los ministerios propios de servicio (red de mujeres, hombres, matrimonios, jóvenes y otros) cuenta con una escuela, radio por internet y un centro de atención para personas en condición de abandono y drogadicción.

El templo está ubicado en un área donde se sitúan varios residenciales y áreas comerciales. Dentro del perímetro que corresponde al templo existen áreas preferenciales muy bien delimitadas para adultos mayores y para discapacitados, con sus respectivas comodidades.

El área que corresponde al altar (tarima de presentación), tiene aproximadamente una extensión de 30 m y en este lugar no se observan símbolos, íconos o textos bíblicos. Sobre el altar solo se distinguen equipos de amplificación, sistemas de iluminación y elementos biológicos decorativos.

Dentro de las instalaciones también se encuentra las oficinas y la cabina de transmisión de la radio por internet “Manantiales de Vida Eterna” y otras oficinas dedicada a los servidores (diáconos). El edificio tiene muchas medidas de seguridad y en la entrada (salida) sur se

encuentran escritas las acciones que sustentan la misión de la iglesia: Ganar (gales- grupos de alcance), consolidar (encuentros), formar (academia), discipular grupo de los 12 y enviar (lanzamiento).

En la entrada principal del templo se encuentra un centro de información muy amplio para los miembros y visitas, y se exhibe por escrito la visión y la misión de la iglesia que rezan de la siguiente manera:

**Visión:** Manantiales ministerio de alcance sólido y edificando conforme al carácter de Cristo, logrando excelencia mediante el modelo de Jesús.

**Misión:** Ministerio Cristo céntrico llamado a ganar Cartago y Costa Rica para el reino Dios, proclama bajo la unción del Espíritu Santo el evangelio que salva para vida eterna.

Tanto la visión como la misión están redactadas de una manera muy compleja por lo que no comunican con claridad lo que la iglesia como comunidad desea llegar a alcanzar en el futuro -la visión- y que es lo que la iglesia está haciendo en este momento para alcanzarla -la misión-. Las dos declaraciones evidencian un contenido más doctrinal que organizacional.

Fuera del templo, el área administrativa está compuesta por las oficinas del administrador, la tesorería y una sala de cesiones muy amplia y junto a ella una librería. En el pasillo éste y en relación con el auditorio principal de reunión, se encuentran parte de las instalaciones de la Escuela Centro educativo bilingüe Manantiales y el centro Pre-Escolar “Gotitas”.

Las aulas están distribuidas en este sector este y otras en el oeste con respecto al templo y se observan muy bien equipadas y amuebladas. Junto al parqueo en la parte norte del edificio, se

halla un edificio multiuso. Además de estos edificios la iglesia cuenta con un centro de atención y restauración para adictos fuera de las instalaciones descritas.

*Tabla 5*

*Entrevistados Iglesia Manantiales de Vida Eterna.*

Nombre	Edad	Género	Nivel Acd	Cargo	Ocupación
Alex	27 años	Masc	Universitario	Pastor	Administrador- Pastor Jóvenes
Geovanny	37 años	Masc	Secundaria	Pastor	Pastor Asistente
Marcia	60 años	Fem	Universitario		Profesora Pensionada
Rodrigo	62 años	Masc	Universitario		Arquitecto Pensionado

El promedio de edad de los entrevistados es de 46.75, teniendo la mayoría de las personas un nivel académico alto. Al momento del estudio, es una de las dos congregaciones con más miembros de la ciudad de Cartago.

### **Experiencias y Comportamiento.**

Durante las entrevistas las personas participaron de muy buena gana y sus respuestas fueron espontaneas. Todas las entrevistas se realizaron de manera individual y se contó con la participación de dos de los pastores de la congregación en representación del liderazgo.

En el contenido de las respuestas sobre cuál era su percepción del liderazgo antes de ser cristiano, es posible que los entrevistados proyecten reflexivamente sus valores y creencias actuales en sus respuestas, esto por cuanto al iniciar las entrevistas, todos consideraron que el liderazgo no fue un tema relevante para ellos antes de ser cristianos, aun cuando hay más literatura sobre el liderazgo en el ámbito secular que en el eclesial.

Teniendo en cuenta esta realidad, al compartir sus valoraciones y creencias acerca del liderazgo antes de profesar la fe cristiana destacaron las siguientes. Para Alex, “el líder es una

persona de autoridad a la que hay que respetar y dar cuentas”. Geovanny consideraba al líder como una persona que “ejerce influencia sobre otros”. Marcia fue del criterio que “el líder es quien tiene la autoridad para ejercer el mando y guiar”, y para Rodrigo, “el líder es un orientador, un guía y un motivador”.

Los valores expresados colocaron al líder como una persona de autoridad e influencia, que tiene por misión guiar y motivar a sus seguidores hacia el alcance de objetivos previamente determinados. Llama la atención la respuesta de Geovanny, al considerar al líder como una persona de influencia más que una figura de poder, porque esta cosmovisión es relativamente moderna y considerando que el hermano tiene más de 25 años de ser cristiano, su percepción enfatiza la idea de que es un concepto proyectado, más que una valoración que se remonte a una percepción pasada.”

### **Características del liderazgo**

Para Alex y Geovanny, el liderazgo de la congregación se caracterizó básicamente por “el servicio y un serio compromiso social”. Alex enfatiza como distintivo en los líderes de su congregación, “la entrega y la dedicación en lo que hacen”. De igual manera, Alex comenta que para el momento en que se llevó a cabo el presente estudio, a nivel de liderazgo se analizaba la posibilidad de cambiar la nomenclatura de quienes sirven de “líderes” por “obreros”, por cuanto la palabra “líder” tiene una conceptualización muy “gastada socialmente”, y tiene la tendencia a crear un distanciamiento relacional entre los que sirven y los que son servidos.

Según la percepción que tenía del uso de los términos, para Alex la nomenclatura “obrero”, conceptualiza mejor la función del ministro por cuanto lo coloca como un “trabajador-servidor”

de los demás y cuya función es la de apoyar y acompañar. Pero el término “líder” coloca al ministro “adelante o por encima de los demás”.

Marcia opinó que el liderazgo de su iglesia “es bueno” porque lleva a cabo la función que le corresponde, sin embargo, considera que existen líderes que forman grupos cerrados con la tendencia a formar “preferencias por algunas personas”, pero a pesar de esto, ella tiene como filosofía personal de vida, “dar apoyo a los que están en el liderazgo a pesar de las deficiencias que encuentre, porque aprendió a ser un seguidor y por consiguiente, una persona obediente”.

En las respuestas que brindó Geovanny, se subraya la idea de que el liderazgo de la iglesia se caracterizó por el servicio y no hacer acepción de personas; pero es claro que existe una percepción muy diferente en cuanto a este respecto por las personas entrevistadas que no son líderes (Marcia y Rodrigo)<sup>2</sup>.

### **Los líderes y la congregación.**

Rodrigo consideró que la iglesia tiene un tipo de liderazgo múltiple y no “Pastor-céntrico”, pero caracterizó las relaciones que se dan entre el liderazgo y la iglesia como muy distantes, sobre todo, con los líderes de más alto nivel. Rodrigo fue del criterio que la relación de la iglesia con los “líderes base es fluida y personal, pero con los líderes de alto nivel no es tan fácil”.

Es posible que la atención y la comunicación de los líderes principales se vea afectada por la gran demanda que surge de tener una congregación tan numerosa y también, porque si bien hay líderes que están a cargo de los grupos de crecimiento denominados Grupos de Alcance y Liderazgo (G.A.L.), las personas siempre esperan un contacto social más directo con los líderes

---

<sup>2</sup> Rodrigo tiene dos años de ser miembro de la iglesia

principales, especialmente con el pastor, porque lo consideran la figura de mayor autoridad y espiritualidad.

A pesar de esta realidad, Alex, Geovanny y Marcia describieron las relaciones entre la iglesia y los líderes en términos afectivos, de familiaridad y confianza, conceptos que Geovanny asocia con compartir con otros líderes a través de reuniones semanales, retiros o encuentros casuales o informales en sus casas y otros lugares (se adaptan a la situación) pero para Rodrigo, esta relación de familiaridad solo se da entre las personas y los líderes que están en un mismo nivel, no así con todos los miembros involucrados dentro de la congregación.

Tal situación caracteriza y evidencia un alto grado de distancia de Poder según propone Hofstede (1983), porque las personas involucradas no están de acuerdo con esta realidad, pero se adaptan a ella sin protestar por la interpretación que se le da al concepto de autoridad.

En la relación que promueven los líderes entre sí, Geovanny declaró “que está caracterizada por el respeto, la confianza y el acercamiento personal sin protocolos” y a criterio de Alex, “los líderes se ven como miembros de un mismo equipo”. No obstante, en las respuestas dadas surge una disyuntiva entre los que son líderes y los que no lo son, porque cuando se pregunta ¿qué pasaría si un grupo de la iglesia que no son líderes propusiera hacer algún cambio? Geovanny y Alex respondieron que “toda propuesta es acogida y escuchada”, pero siempre y cuando “esté en concordancia con la visión de la iglesia” (Geovanny) o bien, “aporte de manera efectiva una solución real a una necesidad de la congregación” (Alex).

Marcia y Rodrigo no negaron que existiera cierta apertura para escuchar propuestas, pero su consideración es que no son tomadas en cuenta con la seriedad que se necesita, no se le da el

seguimiento adecuado y las sugerencias dadas no se implementan en el accionar de la iglesia o se pierden con el tiempo. Sin embargo, cuando las propuestas vienen de algún líder, Rodrigo afirma que “si son tomadas en cuenta y puestas en práctica”.

Como no existía al momento de la investigación un protocolo escrito que indique cómo formular propuestas de mejoras, estas se quedan a nivel de sugerencias, se pierden con el tiempo, se dejan al olvido y en el peor de los casos, no se le hacen llegar a la persona indicada.

Tampoco existía un procedimiento escrito administrativo, que asegurara una respuesta del porqué una propuesta de algún miembro era rechazada. Se debe de destacar que mucha de la comunicación en el ámbito organizativo y administrativo en esta iglesia, se establecía de manera oral bajo la premisa de la confiabilidad y la familiaridad, producto de las relaciones laborales ministeriales, por lo que no han valorado establecer protocolos por escrito como una necesidad real de la congregación.

### **Organización del liderazgo.**

Todos los entrevistados coincidieron que el Pastor es el líder que tiene mayor autoridad en la iglesia y en ausencia de éste, Geovanny afirmó que “la responsabilidad recae en el grupo de los pastores asociados con quien trabaja y en quienes delega funciones definidas, aunque reconoció que cada pastor asociado no tiene por escrito cuál es su grado de autoridad o descripción de responsabilidades”.

Estos “pastores asociados” tenían a su cargo un determinado ministerio y un equipo con quien trabajar. Los pastores asociados se reúnen con el pastor principal cada 15 días y de acuerdo con Geovanny, “cada pastor debe de presentar un informe mensual.” Rodrigo afirmó que no conocía

el modelo estructural ni organizacional que tenía la iglesia, pero a su criterio, “la estructura y la organización se inicia con el pastor y de él emanan todos los principios y normas con que se regula la congregación”.

La iglesia tampoco contaba o por lo menos no estaba a la vista en el templo, el área administrativa o en la sala de sesiones, con un organigrama funcional ni estructural que indicara el modelo o estilo de gobierno que posee la congregación y Alex y Geovanny afirmaron, que “los pastores no tienen sus funciones o atribuciones por escrito”, pero Alex fue del criterio que “deberían de tener para evitar conflictos y malos entendidos”.

En cuanto a los requisitos para ejercer el liderazgo, Geovanny aseveró que “es el pastor principal quien los establece, pero que no existe un protocolo o modelo sistemático para los nombramientos”, aunque de manera oral y a nivel de organización se afirma, que un postulante al liderazgo debe de: “Asistir a un encuentro, conocer la visión del pastor y asistir a una academia de obreros para recibir los fundamentos de la vida cristiana por un año, luego la persona se incluye en un grupo pequeño donde se le asigna un mentor por tiempo indefinido”.

Según Alex, lo que existen son “requisitos muy generales que se transmiten de manera oral, pero no encuentran de manera escrita”. Rodrigo y Marcia reconocieron no conocer los requisitos, aun cuando Marcia participó durante algún tiempo en uno de los ministerios de la iglesia.

Es importante subrayar, que dentro de los requisitos que mencionó Geovanny no se mencionaron cualidades éticas o morales de los postulantes, sino que puntualizó condiciones organizacionales para el liderazgo, donde destacó la necesidad de conocer el sistema que utilizan



como estrategia y que caracterizó como “el modelo de Jesús”, además de mostrar sujeción a la visión del Pastor, participar de un discipulado, asistir a un encuentro y formar parte de alguno de los grupos, posiblemente haciendo referencia a los (G.A.L.). Momentáneamente se diría que los requisitos para el liderazgo están muy centrados en el hacer y no en el desarrollo del ser del aspirante al liderazgo.

En cuanto al concepto de autoridad, Alex y Geovanny no hicieron referencia al significado, sino a la importancia de interpretar correctamente lo que la biblia enseña sobre la autoridad y donde según su perspectiva, las personas deben de aprender a reconocer y someterse a quien tiene la autoridad delegada por Dios.

Marcia asocia la autoridad a una buena administración en la cual, “el líder organiza y delega según una necesidad dada”, y hace referencia a que “la autoridad no es un atributo tan solo para mandar, sino para guiar a los demás”. Para Rodrigo, la autoridad “es una capacidad delegada por Dios al Pastor, aunque nunca se debe de creer que es un bien –per se- (en sí mismo), sino que su fin es el de servir a los demás escuchando cuáles son sus necesidades y atendíéndolas de manera oportuna”.

En cuanto a ¿cómo debe de usarse la autoridad? los entrevistados concordaron que es para servir y para Alex el líder debe de ser “una persona que se caracteriza en su trato con las demás personas por su prudencia, tacto y amor, dejando de lado cualquier premisa que apunte a la obtención de beneficios personales” y Marcia opinó que “el respeto hacia las demás personas debe de caracterizar el uso de la autoridad”.

Para los pastores entrevistados y para Marcia, la interpretación de lo que es la autoridad está relacionada con la capacidad que tiene un líder para ejercer un cargo. Si se es un líder se tiene autoridad y si se tiene autoridad, las demás personas están éticamente comprometidas a obedecer, sin embargo, para Rodrigo, la autoridad es una capacidad delegada por Dios no para buscar el bien personal, sino para servir a los demás con una disposición de apertura total, aunque Marcia destaca las competencias de un líder como uno de los atributos de su autoridad.

En segundo lugar, el sobre-énfasis en la autoridad como una capacidad delegada por Dios “autoridad descendente” (Montaner 2001) ensombrece la responsabilidad de la iglesia de confirmar o denegar el liderazgo en alguna persona (autoridad ascendente) y de esta manera, se minimiza la importancia de evaluar la efectividad y la eficacia de cualquiera de los líderes.

Esta perspectiva se confirmó con las respuestas a la pregunta ¿qué sentirían si un líder les llama la atención? Rodrigo afirmó que “se sentiría muy satisfecho por cuanto su deseo es mejorar”, Alex declaró que “viniendo de un líder se tomaría el tiempo necesario para evaluar las observaciones porque tiende a sentirse incomodo si lo corrigen”.

Geovanny aseguró que se debe de valorar “la actitud de quien lo corrige para tomar las medidas que sean necesarias”, situación que avala Marcia al comentar que “todo lo que sea por el mecanismo del convencimiento es bien recibido, pero a través de la imposición es rechazado” y en este sentido ella afirma, que “el Pastor Ronald tiene un gran sentido humano y sabe como tratar a las personas.”

En el caso de la presente congregación, ninguno de los entrevistados hizo mención al liderazgo del Pastor Ronald como un elemento que hubiera impactado su vida de manera

especial, pero Alex, Marcia y Rodrigo hicieron referencia, a líderes que han visitado su iglesia o a personas que conocen fuera del ámbito del liderazgo local. Para Geovanny, esto se debe a que “los ministros o líderes que vienen de afuera causan un mayor impacto sobre las personas y declara que esta situación puede deberse al costumbrismo o familiaridad que se desarrolla o se tiene con los líderes locales”.

A pesar de esta realidad, cuando se pregunta ¿qué haría si el líder fuera destituido sin causa aparente? Geovanny afirmó que “se sentiría muy mal y se convertiría en el escudero del líder que se requiere mover.” Marcia afirma que “se sentiría mal, pero investigaría a profundidad las posibles causas del evento” y Rodrigo declaró “que emocionalmente le afectaría, porque el líder principal de la iglesia es una persona que predica con el ejemplo”. Alex es del criterio que siempre se debe de buscar el bienestar de la mayoría, y en el caso de una situación que divida a la iglesia, está de acuerdo en que el líder sea removido de su cargo, no sin antes haber demostrado las causas reales”.

Una vez más, los líderes que pueden y deberían ser removidos excluye al Pastor y los líderes principales de la iglesia, porque a ellos, solo el Pastor los puede remover.

### **Participación en el liderazgo**

Según los entrevistados, nunca o casi nunca escucharon hablar sobre el tema del liderazgo desde el púlpito. Geovanny comentó que “se hace énfasis en otros temas de la vida cristiana tales como la fe, el amor, la vida en matrimonio etc.” Marcia afirma que “en la iglesia se han dado charlas y seminarios sobre el tema, pero no es un tópico que se aborde directamente desde el púlpito a través de sermones”.

Rodrigo asevera que “no escucha con frecuencia charlas sobre el tema del liderazgo y no sabe cuáles son las razones” y para Alex, desde el púlpito no se escucha mucho hablar sobre el tema del liderazgo aunque para él, es posible que a nivel de los “grupos de alcance” (G.A.L.) si se aborda el tema, pero del todo no está seguro.

Los entrevistados también estuvieron de acuerdo en que “nunca o casi nunca” escuchan personas expresar su deseo de participar en el liderazgo de la iglesia y al preguntar sobre su participación en el liderazgo o su deseo de ser líderes a los que no lo son, Marcia afirmó que “personalmente no deseaba participar del liderazgo por experiencias negativas que tuvo hace algún tiempo atrás” y que desde su perspectiva, “las personas quieren servir, pero no quieren el cargo o la posición de líder por todos los compromisos que conlleva esta posición”, esta misma perspectiva la presentó Rodrigo y agregó, “que las personas no querían ser líderes no porque no pueden, sino por los compromisos que se adquieren”, inclusive, personalmente no pensaba en la posibilidad de serlo.

Para Alex, “ser líder fue una experiencia muy gratificante y aparte del deseo de servir, la participación en el liderazgo provino del Pastor quien lo animó para que asumiera la responsabilidad de Pastor de jóvenes, después de haber trabajado con el equipo de jóvenes por algún tiempo”. En cuanto al porque las personas no desean participar en el liderazgo, Alex afirma que “el liderazgo se ha desacreditado por los malos testimonios y muchos de los que son actualmente líderes, cometen grandes errores porque no tienen las herramientas para ser adecuadamente formados”.

De acuerdo Geovanny, “desde joven sintió el llamado de Dios para trabajar en el liderazgo, y desde temprana edad está involucrado en el trabajo de la congregación en diferentes áreas”. Este llamado de Dios fue confirmado por la “palabra profética” que le dieron diferentes hombres de Dios en el transcurso de su juventud y aun cuando en la congregación no se predica mucho del liderazgo, según su valoración existen por lo menos unas 200 personas participando activamente en el liderazgo de un grupo de cerca de entre 800 y 1000 mil miembros que hay en la congregación.<sup>3</sup>

Los entrevistados propusieron diversos criterios y porcentajes sobre la participación en el liderazgo y aquello que motiva o desmotiva a las personas para llegar a ser líderes. Para los que no son líderes (Marcia, Rodrigo) el problema radica en que existen muchas y diversas cargas sobre aquellos que desarrollan el liderazgo (reuniones, actividades, obligaciones etc.) que alejan a las personas del liderazgo, pero también es claro, que la congregación no tiene como prioridad la formación intencional de líderes, sino de discípulos que estén preparados para “ganar” a otros para Cristo a través del modelo institucional.

Los que ya eran líderes (Alex, Geovanny y otros), concuerdan que no existían muchas personas que anhelan el liderazgo, pero sentían que las personas que ya estaban en cargos de autoridad y servicio, son suficientes para suplir las necesidades de la iglesia, lo que hace sospechar al investigador, que los puestos de liderazgo son ocupados por personas por muy largos periodos de tiempo y que son muy pocos los cambios que se dan, haciendo sentir a la congregación que los que están son suficientes.

---

<sup>3</sup> Esta apreciación no se desprende de un estudio cuantitativo de la membrecía de la congregación, sino de una apreciación empírica.

### **Prioridades en la vida de un líder.**

Para los entrevistados, la propuesta que presenta Clark (2009) son importantes y el líder debe de presupuestar el tiempo necesario para atenderlas manteniendo un adecuado equilibrio, sin embargo, Alex, Geovanny y Rodrigo consideraron que son todas las áreas. Marcia no muestra descuerdo en esta declaración, pero enfatiza la importancia de que el líder considere como prioridad “las relaciones interpersonales por sobre las otras áreas, con el propósito de mantener un contacto directo y una sana comunicación con las personas que los siguen”. Para Rodrigo las relaciones interpersonales son de suma importancia, “porque el líder debe de descender del pedestal de donde está, e integrarse con las personas a quien dirige”.

Geovanny es del criterio que si bien “hay que mantener un equilibrio en el uso de tiempo para cubrir todas estas áreas, es de vital importancia que el líder priorice según el momento y la circunstancia en que pase la iglesia, el área donde debe de dedicar más de su tiempo” y para Alex, “sobre-enfatizar o descuidar alguna de las área propuestas, pueden afectar el trabajo que realiza el líder.”

Fue interesante notar que en las respuestas dadas, también se distingue las diferentes propuestas que hacen tanto los que son líderes como los que no lo son. Para los que no lo son, los líderes deben de ocupar su tiempo prioritariamente, conociendo a las personas a quienes dirige y con conocer los entrevistados hacen referencia a las necesidades de las personas por sobre las necesidades de la institución o la organización, pero para los que son líderes, las áreas propuestas por Clark (2009) es un asunto de prioridades, según las situaciones que se den y buscando un adecuado equilibrio.

Es posible que este criterio es el que lleve a los líderes entrevistados (Alex y Geovanny) a declarar, que en términos de importancia esta la “La calidad, las relaciones interpersonales y las finanzas”, pero para los que no son líderes y fueron entrevistados (Rodrigo y Marcia), el orden debe de ser: Relaciones interpersonales, calidad y finanzas.

Para el investigador era evidente que existía un criterio muy diferenciado entre los que son líderes y los que no lo son en cuanto al adecuado uso del tiempo que debe de hacer el líder. Geovanny y Alex (los que ya eran líderes) enfatizaron lo organizacional y lo institucional como prioridad.

Marcia y Rodrigo estuvieron a favor de un liderazgo más enfocado en las relaciones sin descuidar otras áreas, para lo que sugirieron en el establecimiento de una estrategia donde las áreas no tan personales, sean delegadas en otros pastores asociados, para que el Pastor principal dedique más tiempo a las personas. En segundo lugar, fue importante notar, que ninguno de los entrevistados hiciera mención a otras áreas donde el líder debería de dedicar tiempo para ser eficaz y efectivo dentro del cristianismo, tales como la atención a la familia, la espiritualidad, la formación y desarrollo personal etc.

Al preguntar sobre ¿Cómo evaluar la efectividad en la vida del líder? Marcia, Alex y Geovanny afirmaron que era midiendo los resultados, porque son estos lo que determinan la cuantía de un líder. Pero al hablar de resultados según el orden de prioridades previamente analizado, para Alex y Geovanny estos estarían relacionados con el cumplimiento de los requisitos institucionales, la sujeción a la visión del Pastor, la disposición y disponibilidad de servicio y la asistencia y participación del líder en las reuniones de culto o bien de planeamiento o de formación que la iglesia imparte. Sin embargo, para Marcia y Rodrigo “la efectividad y

eficacia tenían que ser evaluados bajo el amparo del conocimiento y la satisfacción de las necesidades de las personas que asisten a la iglesia”.

En cuanto a la espiritualidad, solo Geovanny mencionó el hecho de que “era importante para determinar la efectividad del líder” y para medirla, había que fijarse en los “frutos espirituales” (acciones y actitudes que evidencian una transformación en el carácter del individuo, como resultado de la acción constante y permanente de la obra del Espíritu Santo en su vida). Si el líder es una persona que no anda conforme a los valores de vida que enseñó Jesús, no era una persona apta para ejercer el liderazgo.

Al no tener la iglesia un protocolo elaborado para evaluar el trabajo de los líderes, el investigador no pudo evaluar la efectividad y la eficacia del líder de manera objetiva, sin embargo, para todos los entrevistados los líderes deben ser personas puestas por Dios, por lo que no existía conciencia en la iglesia de la importancia de evaluar el desempeño de quienes les lideran.

### **Valores en la vida de un líder.**

En cuanto a los valores que se espera encontrar en la vida de un líder, los entrevistados hacen mención de una serie de factores que el investigador agrupa en términos de: Valores; aptitudes y actitudes, para un mejor manejo comparativo posterior. Los resultados que surgieron son:

Aptitudes (habilidades): Disposición de servicio y académicamente preparado,

Actitudes (la manera de actuar): El líder debe demostrar firmeza, honradez, sinceridad, compromiso, empatía, sociabilidad, tolerancia.

Habilidades: Planificación, administración



Valores: Integridad, transparencia en todas sus acciones y motivaciones, honestidad, fidelidad respeto a la autoridad, espiritualidad, responsabilidad, espiritualidad.

A pesar de los criterios expuestos por los entrevistados, no consideraron que un líder debía de ser removido del cargo por alguna falta que involucre una situación de carencia de aptitudes o actitudes, pero señalaron la falta de valores como la principal razón por la que un líder debía ser removido de su cargo, especialmente por alguna falta que pusiere entre dicho el testimonio de la congregación (Alex, Geovanny).

De acuerdo a Rodrigo, “la falta de integridad, resta la credibilidad del líder”. Solo Alex y Marcia afirmaron que en el caso de que un líder haga un mal uso de los recursos económicos debe de ser removido de su cargo. Geovanny y Rodrigo propusieron que se debía realizar una investigación y luego establecer un programa de restauración para la persona, pero no mencionan el hecho de que se deba de sustituir.

Un elemento a tomar en cuenta en este punto, es que Marcia es la única de los cuatro entrevistados que asegura que “la falta de resultados” en la labor del líder, debe de constituirse en un elemento para sustituir un líder y Rodrigo agregó, “que especialmente cuando el líder es impositivo o no tiene todas las competencias necesarias”.

En el caso de que fuera alguno de los cuatro (Alex, Geovanny, Marcia y Rodrigo) entrevistados los que se viera involucrado en una de las faltas previamente descritas, los cuatro esperarían de los líderes consideración, acompañamiento, apoyo y orientación.

## **Cristianismo y liderazgo**

Los entrevistados admitieron que existía un cambio en su perspectiva sobre lo que es el liderazgo como resultado de su experiencia cristiana. Para Alex y Geovanny, el conocimiento que adquirieron como cristianos, les presenta un mayor panorama de las responsabilidades que tiene una persona cuando es líder.

Alex afirmó que “creció su sentido de empatía con las personas que son líderes, porque ahora como líder reconoce las dificultades y limitaciones que diariamente el líder enfrenta en el intento de cumplir con su labor, pero también se identificaba más plenamente con las personas que lidera, porque se siente en capacidad de identificarse con la situación que presenta cada individuo”.

Geovanny declaró que “el cristianismo le ha dado un valor agregado a lo que él sabía del liderazgo, porque era más consciente de las cualidades que un líder necesita para ejercer su trabajo y puede identificar aquellas áreas en su carácter que deben de mejorar.”

Para Rodrigo no hubo mucha diferencia entre lo que él sabía y lo que sabe ahora, por cuanto lo que se espera de un líder no cristiano, es lo mismo que lo que se espera de un líder cristiano. Rodrigo tiene dos años de ser convertido y nunca ha participado del liderazgo cristiano, sin embargo, afirma que el liderazgo es un “don que proviene de Dios” por cuanto antes creía que las personas “nacían siendo líderes”.

En cuanto a lo que un líder cristiano podría aprender de un “no” cristiano, las opiniones son muy diversas. Alex y Rodrigo fueron del criterio que el enfoque en los objetivos y en los resultados debieran de tomarse muy en cuenta dentro de liderazgo cristiano.<sup>4</sup>

Para Geovanny, algo que los líderes cristianos deben de aprender, tiene que ver con el compromiso que muestran muchos líderes no cristianos con la obra social y citó como ejemplo la madre Teresa, la Asociación Obras del Espíritu Santo en Costa Rica y la labor que realiza Teletica Canal 7 en diferentes programas de interés social. Para Marcia lo más importante que debe de aprender un líder cristiano es “reconocer sus errores, evaluar sus alternativas y corregir el camino” en beneficio de sus seguidores.

### *¿Qué hace que un líder sea efectivo en Costa Rica?*

Para Alex el líder efectivo es “el que sabe escuchar a las personas a quien dirige y está dispuesto a involucrarse con el pueblo con el propósito de conocer sus necesidades identificación que va más allá de los formalismos protocolarios, porque un líder que no conoce al pueblo que dirige, está incapacitado para dirigir”.

Geovanny y Rodrigo reconocieron que la efectividad está ligada al carácter del líder, por lo que se esperaba que sea una persona “íntegra y ejemplar, que muestre coherencia entre lo que dice o promete y lo que hace”, por cuanto lo contrario lo descalifica y le resta autoridad para dirigir y Rodrigo agrega que “debe de saber valorar adecuadamente a las personas mostrándoles el respeto que merecen, sin querer imponer nada”. Geovanny declara “qué si un líder no es

---

<sup>4</sup> Ninguno de los dos pudieron establecer con claridad cuales son los objetivos que como iglesia se persigue, aunque Alex hizo mención de la misión de la iglesia, pero durante la entrevista no pudo recordarla con claridad.

constante en su trabajo y en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, difícilmente podrá ser efectivo en Costa Rica”.

**Un líder efectivo sería:**

Aptitudes (Conocimientos): Involucramiento, identifique necesidades y las resuelva

Actitudes: Integridad, coherencia, humildad, constancia

Habilidades: Sepa escuchar/se identifique con las personas que dirige.

Destrezas: Habilidades y conocimientos en administración (planifique, organice)

**Iglesia Pilar de Fuego**

**Descripción del Entorno.**

La comunidad cristiana Pilar de Fuego tiene su templo de reunión en el distrito del Tejar del Guarco, a unos 4 km del centro de la ciudad de Cartago. Desde su fundación en 1994, la iglesia ha crecido bajo el liderazgo del Pastor José Monge, por lo que su filosofía de liderazgo ha permanecido hasta estos días. Para el momento en que se realizó la presente investigación, la iglesia contaba con 160 miembros aproximadamente y un ministerio que cubre diferentes programas, como discipulado, misiones, escuela bíblica, adoración y otros.

El templo principal donde se reúne la iglesia está ubicado estructuralmente en una configuración norte- sur. En la parte norte se encuentra el área del “pulpito” (tarima principal) y hacia el sur la entrada (salida) principal. En los laterales este y el oeste, se encuentran ubicadas puertas de emergencia. La construcción del templo se encuentra dentro de un área muy extensa (10.000 m) por lo que la congregación tiene mucho espacio hacia donde expandirse según las

necesidades que presente en futuros años. En la parte sur este del edificio principal, se haya un edificio compuesto por aulas y otras oficinas y cuentan con un área para parqueo extensa.

Dentro de las instalaciones hay aproximadamente lugar para unas 160 personas cómodamente sentadas, sin embargo, hay mucho espacio interior para aumentar su capacidad. En el área de la tarima no se hayan expuestos iconos, símbolos o emblemas, solo equipos de amplificación musical y de sonido. En el costado oeste del templo hay varias banderas entre las que se visualizan la de Costa Rica, la de los Estados Unidos, la que representa la iglesia Cristiana y otra que el investigador no puede identificar.

La bandera de Estados Unidos la utilizan debido a que la iglesia como organización tiene nexos (compromisos ministeriales) con la Iglesia Pilar de Fuego Internacional con sede en New Jersey.

En el costado este del templo se encuentran exhibidos varios banner cuyo contenido exponen según Ismael, algunas acciones ministeriales que dan fundamento a la visión de la iglesia. Cada banner tiene imágenes y una leyenda que según el orden en que están colocados se presentan así:

- Evangelización: Fuiste hecho para una misión
- Adoración: Fuiste planeado para adorar a Dios
- Comunión: Fuiste hecho para la familia de Dios
- Ministerio: Fuiste formado para servir a Dios.
- Discipulado: Fuiste Creado para ser como Cristo

Pese a la referencia que Ismael hizo a la misión de la iglesia, ésta ni la visión de la congregación se hayan redactadas y expuesta físicamente en ningún lugar visible, para que las personas que visitan el templo puedan conocerlas, según lo corroboró el investigador.

*Tabla 6*

*Entrevistados Iglesia Pilar de Fuego*

Nombre	Edad	Género	Nivel Acd	Cargo	Ocupación
Elena	64 años	Fem	Primaria		Ama de casa
Ismael	25 años	Mas	Técnico	Líder Jóvenes	Limpieza
Marco	35 años	Mas	Maestría		Administración
Maritza	37 años	Fem	Técnico	Líder Esc. Bíblica	Ama de casa

El promedio de edad de los entrevistados en ésta comunidad es de 40.25, con un nivel académico con secundaria incompleta, pero un nivel técnico alto.

**Experiencias y Comportamiento.**

Durante las entrevistas las personas participaron de buena gana y sus respuestas fueron espontaneas. Todas las entrevistas se realizaron de manera individual y se contó con la participación de dos líderes y dos personas miembros de esta comunidad cristiana.

En cuanto a la experiencia con respecto al liderazgo antes de ser cristiano, Elena afirmó que “durante su vida nunca dio suficiente atención al tema del liderazgo y por lo tanto, el conocimiento que tiene sobre el tema, se desprende de lo que asimiló en la iglesia”. Según su perspectiva, los líderes son personas con muchas responsabilidades, por lo que están expuestos a la crítica por sus fallos, pero que rara vez se reconocen sus aciertos.

Maritza también mencionó poco interés en el liderazgo antes de ser cristiana, porque no era algo que le llamara la atención por su situación personal de vida y de formación. La entrevistada hace referencia a un estilo de convivencia familiar marcada por la agresión emocional y física, que le llevó a minimizar sus capacidades y potencial.

El punto de vista de Ismael fue interesante, desde su niñez estuvo involucrado en la vivencia del cristianismo, por lo que valora el liderazgo como “un don dado por Dios”, independientemente de si es secular o eclesial, sin embargo, admite que los líderes seculares no tienen la revelación de Dios y por lo tanto, no guardan con sinceridad valores y principios que determinen un liderazgo apropiado y eficaz, tales como no robar, no mentir y otros. Desde su perspectiva, “el liderazgo de un líder secular es tan solo una situación que está ligada a un cargo y por lo tanto, no tiene como meta servir de manera desinteresada.”

Para Marco, el líder es la “persona que tiene las cualidades optimas y necesarias para influir en las personas que le siguen”. Cuando habló de las cualidades optimas, hizo referencia a las aptitudes y actitudes que se necesitan para mostrar con claridad que “sabe lo que tiene que hacer y como hacerlo”.

### **Características del liderazgo**

Elena consideró que el liderazgo en la congregación tiene como característica el compromiso (disponibilidad y disposición) y el servicio. Pero Ismael consideró que hay líderes que por su personalidad tienden a cuestionar el liderazgo, pero en general los líderes de su congregación son respetuosos, activos y serviciales.

Su criterio es que existen buenas relaciones en todos los niveles de liderazgo y entre el

liderazgo y la iglesia, aunque estas relaciones no deben de caracterizarse por la “familiaridad”, “porque las personas se atribuyen derechos y por la confianza que se establece, se tiene la tendencia a romper los límites del respeto y con esto, la capacidad de mando y dirección”.

Marco opinó que el liderazgo de la congregación es “sano”, es decir, “gente que ha recibido capacitación y desarrollan una labor planificada y reciben instrucción para potenciar su formación”. Maritza fue de la opinión que “el liderazgo de la iglesia se caracterizaba por la perseverancia y el compromiso”, actitudes que se reflejan en la respuesta que tiene el liderazgo en general “cuando se trata de trabajar bajo un mismo objetivo”.

Según la percepción del investigador, el liderazgo de esta iglesia se caracteriza por el servicio y el compromiso hacia el Reino de Dios, pero también por ser gente que se identifica con la necesidad de dar continuidad al proceso de formación y desarrollo tanto académica como a nivel de experiencia, por lo que se fomenta como norma de servicio y condición para el liderazgo, estar dispuestos y disponibles para trabajar y colaborar en cualquier proyecto que la comunidad impulse o bien, que alguno de los ministerios promueva como muestra de respeto a la autoridad del líder.

En el congreso “El Líder que su Iglesia necesita”, realizado en Costa Rica y dictada por el Dr. McIntosh en junio del 2013, fue la comunidad cristiana que más líderes registró en asistencia (32 personas) (Administración, Iglesia Príncipe de Paz, Cartago, Costa Rica, 2013). Es evidente que la dinámica que existe en la iglesia no es la de trabajo en equipo, sino de equipos de trabajo, en el que cada quien realiza una labor con un fin determinado.



## Los líderes y la congregación

Elena opinó que “los líderes y la congregación mantienen una relación muy sana en términos de amistad y sociabilidad, aunque no niega que ha existido situaciones donde se produjeron crisis, pero que han sido solventadas por el liderazgo”.<sup>5</sup>

Para Marco, “existen muy buenas relaciones con los líderes y entre los líderes de la iglesia”. Maritza opinó que “su relación con los líderes es muy buena por su personalidad y por su deseo de aprender de las otras personas, lo que le facilita el contacto con los demás servidores y líderes, porque siempre está dispuesta a colaborar con el que necesite ayuda.” Sin embargo, también aseveró, que “aún no se había llegado a una plena integración en el trabajo con los líderes, porque existían diferencias en la relación entre líderes y un claro distanciamiento entre ministerios que forman la organización”.

En cuando a la pregunta ¿qué pasaría si un grupo de la iglesia que no son líderes propusiera hacer algún cambio? Elena respondió que las personas en general mostraron disposición para aportar, pero “no siempre se le da la debida atención a sus sugerencias” y afirmó que “la acción de escuchar es una responsabilidad de quien ejerce el liderazgo en cualquier área del ministerio, pero no todos escuchan y si atienden, las sugerencias o recomendaciones son llevadas a cabo de manera muy lenta”.

Para Ismael “hay que escuchar y evaluar la situación, porque toda iniciativa debe de ir acorde con la visión de la iglesia”. Según Marcos, existe apertura en la iglesia, pero cualquier iniciativa

---

<sup>5</sup> Es posible que estas son las situaciones de crisis que mencionó Ismael, donde la confianza y la familiaridad en las relaciones, se interpretaran de manera negativa y se traspasó los límites de la autoridad, creando situaciones de conflicto a nivel del liderazgo o de Iglesia. Ismael describió la relación entre los líderes y la iglesia “como respetuosa pero no ligada o caracterizada por un sobre-involucramiento social o emocional.

dependería de la “visión del líder y su madurez, porque era consciente de que había líderes que no asimilan que otras personas les hagan aportes” y para Maritza, se debió de “llamar a las personas a una reunión para investigar y conocer con exactitud lo que se propone o se busca, teniendo como premisa el bienestar de la mayoría.”

Al momento de la investigación, la iglesia no contaba con un protocolo hecho que ayude y oriente a una persona a realizar sugerencias o comentarios sobre algún aspecto en particular, por lo que las sugerencias son tomadas tan solo como “comentarios”, sin darles el seguimiento adecuado según un orden administrativo, que incluya una respuesta formal y escrita por parte de los líderes principales de la iglesia a la persona proponente.

### **Organización del liderazgo.**

Todos los entrevistados fueron del criterio, que el pastor era la persona que tiene el mayor grado de autoridad dentro de la congregación, pero también se reconoció que junto al pastor trabajan en el ministerio líderes y servidores.<sup>6</sup>

Ismael y Marcos consideraron que después del pastor, quien quedaba al frente de la iglesia es la junta directiva y posterior a la junta, los otros líderes de la congregación. Según el relato de Ismael y Maritza, “cada líder tenía un ministerio a cargo y dependía de la dirección del Espíritu Santo para llevar a cabo su labor, por lo que cada cual se organiza independientemente”, pero Marcos comentó que “el pastor es quien establece los objetivos de cada ministerio”.

---

<sup>6</sup> (C.O) La iglesia estableció una diferencia entre servidores y líderes. Los servidores no son considerados como líderes porque no tenían un cargo, los líderes son los que tenían un nombramiento definido en la iglesia”. Según la información que brindaron Elena y Marcos, los líderes y servidores se reunían cada 15 días para organizar y planificar su trabajo y cada mes el Pastor se reunía con los servidores.”

Maritza opinó que solo conocía la misión y la visión del ministerio que dirige, pero no estaba muy segura sobre la misión y la visión de la iglesia como un todo. En sus palabras define la misión de la iglesia como: “trabajar ganando personas para Cristo”. En las observaciones participativas el investigador no halló en las instalaciones de la iglesia, un organigrama que indique con claridad el estilo de gobierno y la estructura funcional del ministerio. Si existe, nunca estuvo a la vista en las diferentes visitas que se realizaron.

Ismael, afirmó que tampoco existían por escrito los requerimientos que son necesarios para llegar a ocupar un puesto de servidor o líder, pero si un conjunto de “normas institucionales” que el líder o el servidor debe de cumplir para permanecer en el cargo y en este aspecto, Elena consideró que “son demasiadas normas para que un líder las cumpla,. Maritza declaró que dentro de estas normas está: “Asistir a los cultos, capacitaciones, seminarios y apoyar en la limpieza, puntualidad, presentación etc.”<sup>7</sup>

Elena habló de la existencia de una persona dentro del ministerio que específicamente tiene bajo su cuidado el supervisar que los líderes cumplan este reglamento, sin embargo, el documento mencionado nunca estuvo al alcance del investigador, por lo que no se pudo verificar su existencia”.

Según Ismael, para que una persona fuera líder en la iglesia debía de pasar por un proceso. En primer lugar, tener más de un año de ser miembro de la congregación. En segundo lugar, iniciar como un servidor y ser parte de un ministerio bajo la supervisión de un líder. En tercer

---

<sup>7</sup> (C.O) Algunos de los entrevistados experimentan confusión entre los requisitos para ser líder y las obligaciones que se desprenden por ser líder. En el caso de Elena y Maritza, hicieron referencia a las obligaciones, inclusive, Maritza hizo mención de la existencia de un reglamento al que todo líder debe de apegarse y cumplir y Marco agregó que cada persona debe de firmar este documento a manera de compromiso

lugar, llevar y cumplir todas las capacitaciones que se le indique y mostrar deseo de servicio”. Para Maritza el líder debía ser “una persona responsable, dinámica, trabajadora, que amara al pueblo y que estuviera dispuesto a servir”.<sup>8</sup>

En cuanto al concepto de autoridad, Elena y Maritza la definieron “como la capacidad de mando que tiene una persona para dirigir” y Maritza añadió; “que es una condición que se gana para guiar a otros y tomar decisiones”. Para Marcos era el “poder que brinda una posición o cargo mediante el reconocimiento institucional con el fin de ejercer un servicio”. Para Ismael “era una capacidad delegada para que responsablemente alguien desarrolle una labor o función”.

Para las personas entrevistadas la autoridad es una capacidad delegada (por Dios o por el Pastor) con el propósito de guiar y ejercer gobierno. Es claro que existía una correlación entre lo que se interpreta como autoridad y lo que los entrevistados esperan del que tiene autoridad, esto se hizo evidente en la declaración de Elena. Ella considera que la persona que está en autoridad “debe de ser muy directiva (controlador-directivo) pero a la vez tiene que dedicar tiempo para conocer a las personas que dirige y atender sus necesidades” porque la disposición de someterse al líder dependerá de si el líder presta atención a las necesidades de quienes lo siguen”. Este perfil encaja muy bien con el ideal de un liderazgo caudillista McIntosh (2012) y lo reafirmó Maritza al declarar, que “la autoridad se gana para que otros obedezcan”.

Desde ésta perspectiva, el líder principal no es una persona que puede ser cuestionada sin que

---

<sup>8</sup> (C.O) Cabe destacar que dentro de los requisitos que mencionaron Ismael y Maritza, no se habló de cualidades espirituales, morales o sociales de los postulantes, sino que puntualizaron el compromiso que las personas deben de tener hacia la iglesia como organización. Sumado a esto, la mayoría de la comunicación institucional que se realizaba entre líderes, o entre líderes y servidores, o entre líderes y la congregación, en un alto porcentaje es de manera oral y no por escrito, posiblemente por los lazos de amistad desarrollados a lo largo del tiempo.

hayan repercusiones. Un poco más accesible serían los líderes secundarios (los que trabajan con el pastor) y aún más sencillo sería confrontar un “servidor”. Según la valoración que se obtuvo de las entrevistas, al líder principal (el Pastor) Dios lo “unge” y es responsabilidad de este líder escoger a los otros líderes, cuya principal función es la de dar dirección, ejercer gobierno y preparar a los servidores. Tal descripción se ajusta muy bien a la imagen de una cadena de mando gerencial.

Cuando se le preguntó a las personas que ejercen el liderazgo ¿qué sienten si alguien les llama la atención? Maritza afirmó “que nunca ha sido una situación agradable, pero que luego del evento ella analizaba la situación y buscaba los motivos de la llamada de atención y si los establecía, busca la manera de seguir creciendo en Cristo”.

Este mismo sentimiento experimentó Ismael y afirmó “que además de sentirse apenado, buscaría de inmediato como corregirse para mejorar”. Para Elena, “una llamada de atención era algo necesario para corregirse, por lo que no consideraba que debe de ser algo vergonzoso” y según Marcos, “una llamada de atención era un momento para que el líder pudiera mostrar mediante su ejemplo humildad”, pero todo dependería de cómo se dice y que es lo que se dice.

En el caso de la iglesia Pilar de Fuego, todos los entrevistados afirmaron que fueron motivados de forma positiva por la influencia de varios líderes en la iglesia, especialmente el Pastor y la Pastora (Elena, Maritza, Marco e Ismael), los entrevistados destacaron su esfuerzo, trabajo, dedicación y empeño de cumplir con la misión de servir a los demás.

Estos criterios están muy relacionados con la pregunta ¿qué pasaría si el líder principal fuera removido de su puesto sin razón aparente? Tres de los cuatro entrevistados (Elena, Maritza e

Ismael) afirmaron que estarían respaldando al líder de manera incondicional. Marco opinó que primero se debe hacer una investigación y se puntualice las causas de tal acción.”

### **Participación en el liderazgo.**

Según los entrevistados (Ismael, Marco, Maritza y Elena), el tema del liderazgo era un ítem que comúnmente se escuchaba hablar en su congregación desde el púlpito, o bien a través de congresos, charlas y otras posibilidades educativas, pero pese a esta realidad, para Ismael “todavía existía en la congregación, mucha resistencia a los cambios, entre los que está el someterse a la autoridad”.

Los entrevistados estuvieron de acuerdo de que “nunca o casi nunca” escucharon personas expresar su deseo de participar en el liderazgo de la iglesia a través de conversaciones formales o informales y al preguntarles sobre su participación en el liderazgo o su deseo de ser líderes a los que no lo son.

Elena manifestó “que experimenta un gran deseo por servir, pero no para llegar a ser un líder por todas las responsabilidades que el cargo conlleva y porque las personas a quienes se les sirve, tienen la tendencia a señalar y criticar”. Marcos fue del criterio “que si bien no ocupa directamente un puesto de liderazgo, si espera en el Señor poder llegar a ser un líder en su iglesia, especialmente en el área de misiones”. Para Ismael y Maritza, "el liderazgo es un llamado de Dios, que les da sentido de vida para servir al Señor de manera más intensa y comprometida”.

En cuanto al por qué las personas no desean el liderazgo, Elena opinó que “el liderazgo es una gran responsabilidad que expone a las personas al escrutinio de los demás, por lo que no pensaba

en llegar a ser líder, ni tampoco obtener algún cargo dentro del liderazgo”. Para Maritza “el liderazgo requería de compromiso y dedicación. En su caso particular tuvo que dejar de lado muchas cosas para servir, pero consideró que ésta es su manera de servir al Señor sirviendo a sus hermanos”. Marcos consideró:

Que en su iglesia la gente teme ser líder por el sin número de responsabilidades que conlleva el cargo y en parte, porque muchas personas han crecido en medio de un contexto de mucha agresión familiar, lo que ha generó sentimientos de baja valoración personal que nos les permite identificar su potencial y sus cualidades personales para el liderazgo”.

Según Ismael, “el problema en la participación en el liderazgo se dio porque las personas entienden las responsabilidades espirituales que conlleva el cargo y prefieren no participar por el compromiso que se adquiere con el Señor”. Ismael interpretó el “compromiso espiritual” que el líder debe de asumir, en términos de auto negación, por cuanto la persona que ocupa un cargo dentro del liderazgo, “tiene que negarse a muchas cosas, estar dispuesto y disponible para ser formado y manifestar un buen testimonio para con la iglesia y para con las personas no creyentes”.

En cuanto a su experiencia como líder, Ismael considera que su trabajo como líder le ha permitido “responder al compromiso que tiene viviendo una vida en santidad además de desarrollar una mayor empatía por las personas que trabajan a su lado en el ministerio. Comprendió que todas las personas tienen grandes debilidades incluyéndose, pero también grandes habilidades, por lo que el líder debía de comprender y aceptar esta realidad”. Para Maritza, “su experiencia como líder le enseñó a confiar más en el Señor, debiendo cada día de renunciar inclusive a su tiempo libre”.

### **Prioridades en la vida de un líder.**

Para los entrevistados, las prioridades propuestas por Clark (2009) eran de suma importancia y para Elena, “el líder debía dedicar tiempo a cada una de ellas para ser eficiente en su labor”. Para Maritza estas áreas no eran todas ni las más importantes, a su criterio áreas como la espiritualidad, (el que no pasaba tiempo con Dios no tenía dirección en las finanzas o en las relaciones interpersonales), la continua capacitación y la recreación, debían de ser áreas que debían de ser tomadas en cuenta, para que el líder no solo llegara a ser exitoso, sino para que permaneciera siendo exitoso por mucho tiempo”.

Marcos opino que el área espiritual es la más importante y agregó que “todo lo demás sería añadido”. Ismael compartió el criterio de Marcos y consideró que lo espiritual es el área de mayor importancia, luego se deberían de colocar las relaciones interpersonales, la calidad y por último el aspecto económico”.

Es evidente que el aspecto de calidad no es una prioridad (eficiencia y efectividad) para el liderazgo de la iglesia, inclusive cuando se incluyen otras áreas en que el líder debe de priorizar, los entrevistados colocan la calidad y el área económica en los últimos lugares de la lista. Según el criterio general, las prioridades para el líder serían: El área espiritual, el desarrollo personal, la familia, las relaciones interpersonales, la calidad y lo que tiene que ver con lo económico.

Al preguntar sobre ¿Cómo evaluar la efectividad en la vida del líder? todos los entrevistados (Marco, Maritza, Ismael, Elena) hicieron referencia a los resultados, sin embargo, lo que se entiende por resultados cambia de una a otra persona. Para Ismael los resultados “tienen que ver con vivir en santidad y reproducir intencionalmente el liderazgo”. Para Ismael “la efectividad



del líder la establece la biblia y no la organización, por cuanto el llamado al liderazgo lo hace Dios y no la congregación”.<sup>9</sup>

Para Elena, “la efectividad del líder debía de valorarse en la cantidad de veces que puede reproducir su liderazgo en otras personas, debido a que su labor en la iglesia es consistente con procesos de larga duración y cuanto más líderes hayan preparados, mejores serán las oportunidades para que la iglesia se desarrolle”. Para Maritza “la efectividad tenía que ver con el rendimiento que el líder obtiene en su labor, si no existen resultados, es claro que el líder no es efectivo ni eficiente en lo que hace”. Marcos consideró que “el líder efectivo es el que cumple con el rol que Dios espera que realice”, pero en la entrevista no puede especificar cuál son las características de este rol o las acciones que se desprenden de él.<sup>10</sup>

### **Valores en la vida de un líder.**

En cuanto a los valores que se espera encontrar en la vida de un líder, los entrevistados hicieron mención de una serie de factores que el investigador agrupa en términos de: Valores; aptitudes y actitudes, para un mejor manejo comparativo posterior

Aptitudes (habilidades): Sabiduría, disposición de servicio.

Actitudes (la manera de actuar): Autoridad, firmeza, tolerancia, empatía, excelencia en lo que hace, entrega, sinceridad, compromiso, carisma, entrega y ser un buen ejemplo.

Habilidades: Comunicador, saber escuchar

---

<sup>9</sup> (C.O) La opinión de Ismael es diametralmente opuesta al criterio de Montaner (2002) en lo que tiene que ver con la autoridad ascendente y descendente, por cuanto el llamado es la confirmación de un propósito para la vida del líder, pero la efectividad y eficacia, son la responsabilidad que el líder adquiere hacia las personas a quien sirve”.

<sup>10</sup> La congregación no tiene un protocolo de forma escrita para evaluar la eficiencia y la eficacia del líder, por lo que el investigador no contó con una herramienta de evaluación objetiva para establecer los parámetros que valoren el trabajo que desarrollan los líderes y los servidores en esta comunidad cristiana, aún cuando todos los entrevistados afirmaron que se debe de evaluar al líderes por su carácter (frutos)”.

Destrezas: Organizar, planificar, delegar, dirigir

Valores: Integridad, transparencia en sus acciones y motivaciones, humildad, fidelidad, obediencia (respeto a la autoridad), amor, perseverancia y santidad.

A pesar de los criterios expuestos por los entrevistados, no se consideró que un líder debiera ser removido del cargo por alguna falta que involucre una situación de carencia de actitudes o valores, más que de aptitudes, en razón de lo cual, Maritza, Marco y Elena, señalaron “la carencia de valores éticos, morales o la falla de éstos, como la principal razón por la que un líder debiera ser removido de su cargo, especialmente cuando se pusiere entre dicho el testimonio de la iglesia.”

Para Ismael, “las razones de más de peso para sustituir a un líder son la falta de efectividad o bien la falta de competencias para llevar a cabo su labor”. Marco consideró que también hay que tomar en cuenta para destituir a un líder el hecho de que no cumpla la misión, haciendo referencia explícita a la misión que tiene la iglesia de manera en general - predicar, enseñar, bautizar, discipular-, pero no hace mención a la visión de la iglesia como organización.

En este mismo contexto, Ismael y Maritza fueron del criterio de que si un líder hiciera un mal uso de los recursos económicos de la iglesia debía de ser investigado, confrontado y sustituido.

Elena y Marcos fueron del criterio de que:

Sí se debe investigar y confrontar a la persona, pero no se debe de sustituir por esto, sino convencerlo para que se someta voluntariamente a un proceso de formación (disciplina eclesial), dejando abierta la posibilidad de una restauración en su mismo lugar de trabajo ministerial.

En el caso de que fuera alguno de los cuatro entrevistados (Ismael, Elena, Marcos y Maritza) que se vieran involucrados en algún problema, esperarían de los líderes de la iglesia les ofrezcan su apoyo, acompañamiento y asesoría con el fin de solventar la crisis.

Es interesante notar que en esta iglesia no se hace referencia al abuso espiritual (abuso de poder, manipulación o control espiritual, manipulación emocional) como causal para sustituir a un líder, y solo Marcos enfatizo como valor la santidad e Ismael mencionó la falta de efectividad en el trabajo del líder como causa que se tome en cuenta para su destitución.

### **Cristianismo y liderazgo**

Los entrevistados concuerdan que existió un cambio en su perspectiva sobre lo que es el liderazgo como resultado de su experiencia cristiana y desde su óptica, Elena considera que “el líder necesita una clara y efectiva preparación para desarrollar su trabajo de manera planificada, sin dejar de lado la importancia de la comunicación y la elaboración de estrategias para ser más efectivo en su trabajo”.

Marcos declaro que como cristiano, “ve el liderazgo como una oportunidad de hacer algo por amor y no solo para cumplir y reconoce que tiene un mayor conocimiento de Dios y su propósito para con los seres humanos”.

Maritza consideró que el líder es la persona más cercana a Cristo y debe de reproducir en su carácter los valores y principios del Reino de Dios a pesar de que sea imperfecto, para mostrar por medio de su vida a Jesús”. Según su perspectiva, “ejercer el liderazgo le ayudó a valorarse más y mejor como persona, porque ahora comprende lo importante de lo que es la obra del Señor”. Ismael opinó que desde su perspectiva cristiana, “reconocía que debía de estar más

dispuesto a escuchar a las personas con más detenimiento y a dar más explicaciones por sus acciones.<sup>11</sup>

En cuanto a lo que un líder cristiano podía aprender de un líder “no” cristiano, las opiniones fueron muy diversas. Para Elena “el líder cristiano debía de aprender más sobre puntualidad, seguimiento y el acompañamiento” porque a su criterio son elementos que fallan en el liderazgo cristiano y en el secular. Considera que estos temas son muy valorados por las personas. Para Maritza, los líderes seculares no tienen nada que enseñarles a los líderes cristianos, por cuanto son éstos los llamados a mostrar el verdadero liderazgo”.

Ismael comparte la misma opinión y afirmó que “tal vez lo único que pueda aprender de los líderes no cristianos, es la forma en que se puede trabajar socialmente para ser más efectivos en esta área de atención”. Marcos opinó que “lo que los líderes no cristianos hacen actividades que ya el líder cristiano conoce, pero que sin embargo en la mayoría de los casos no practica, por falta de compromiso con Dios y su obra.”

### **¿Qué hace que un líder sea efectivo en Costa Rica?**

Para Elena, “un líder efectivo es una persona comprometida con su trabajo, que debe de tener como prioridad cumplir lo que promete, enfocándose en los resultados”. Marcos concuerda que el compromiso con lo que se promete es esencial en el trabajo del líder pero debería de mostrar pasión y visión en todo lo que hace por Cristo, sin olvidar sus responsabilidades institucionales”;

---

<sup>11</sup> (C.O)Existe una diferencia interesante entre las respuestas de quienes son líderes y los que no lo son. Los que no son líderes valoran el liderazgo en términos de “tener” la capacitación y conocimiento necesarios para ejercer el liderazgo, sin dejar de lado la motivación para hacerlo, que en términos de Marcos debe de ser el amor. Sin embargo, para los que son líderes, su énfasis está en el “ser” para “hacer”. Para Ismael ser más pacientes y tolerantes y para Maritza, ser un modelo de vida para los demás, para mostrar a Cristo en lo que se hace.

Marcos afirmó que “las personas son importantes en el trabajo del líder, pero la organización que lo respalda debe de tener un lugar dentro de sus prioridades”.

Maritza opino que la eficacia del líder siempre estará determinada por el “amor que muestre cuando sirve a las demás personas. Si busca sus propios intereses fracasará en su intento de guiar, porque las personas saben cuando alguien es sincero y se interesa en sus necesidades y cuando lo único que busca, es beneficiarse de su posición”. Maritza opina que “la persona debe estar apasionada en y por lo que hace, porque de lo contrario las responsabilidades y obligaciones propias del liderazgo lo harán perder su motivación y en consecuencia sus deseos de servir.”

Ismael es del criterio que la efectividad del líder debe de medirse “por su pasión y amor en lo que hace y enfocarse en cumplir las metas a corto plazo en procura del beneficio de los demás. A su juicio, cuando un líder busca la fama o el reconocimiento personal o social, su efectividad en cumplir con las expectativas que las personas tienen en él se degradan y progresivamente va quedando solo, sin el apoyo de los demás.”

**Un líder efectivo sería el que posee las siguientes características.**

Aptitudes (habilidades): Conocimientos (involucramiento-Identifica necesidades y las resuelve), una adecuada capacitación personal, capacidad para escuchar, se identifique con las personas que dirige y asuma su trabajo con compromiso.

Actitudes (manera de actuar): Persona íntegra, coherente entre lo que dice y hace, humilde constante en su trabajo, enfocado en las metas, comprometida con el trabajo y que busque el bien comunal antes que el personal, mediante un servicio desinteresado.

Valores: Amor al prójimo, buenas relaciones con las personas.

Es interesante notar que en el caso de esta congregación, ninguno de los entrevistados consideraron la espiritualidad dentro de las características necesarias para ser líderes efectivos, aun cuando en diferentes ocasiones se habló de que la espiritualidad debe de ser una de las prioridades dentro del tiempo del líder”.

## Capítulo 5

### La Relevancia de los Resultados

Al iniciar la presente investigación se propuso como premisa, estudiar mediante un acercamiento cualitativo la relación simbiótica que existe entre el líder y la comunidad, para determinar si los cambios culturales e interpretativos que surgen en el día a día, han permeabilizado la conceptualización y el desarrollo lo que es un líder y de lo que debería de ser el liderazgo dentro de la vida orgánica y organizacional de cuatro comunidades (Iglesias) evangélicas de la provincia de Cartago.

Con la investigación se buscó determinar si estos cambios y variaciones han llegado a descontextualizar el propósito que da sentido y origen a la existencia del líder y del liderazgo cristiano, en términos de relaciones, comunicación, eficacia, eficiencia y formación continua e intencionada.

Se habla de descontextualización, porque el líder existe por su comunidad y para su comunidad, por cuanto es la persona que es comisionada para motivar, guiar y proponer el modelo, la dirección y la forma en que se lograrán solventar o solucionar, los retos que cada comunidad tiene o se plantea en el logro de sus objetivos, por lo que en el presente estudio también se propuso establecer, cuáles son las cualidades y las capacidades que debe de poseer un líder, con el fin de ser eficaz y eficiente en su gestión.

En este punto se tomó en cuenta dos factores psicológicos que afectan cualquier tipo de mando. El enfoque centrado en la importancia del éxito, valora la eficiencia del líder en términos

de resultados y el enfoque que destacará la eficacia en términos acordes con el desarrollo de las personas que trabajan a su lado.

Las premisas que impulsaron esta investigación, más la disyuntiva que surge entre el desarrollo de un liderazgo encaminado hacia éxito (personal u organizacional), o encausado hacia el desarrollo de las personas, le permite al investigador enfocar con precisión si el presente trabajo responde a la pregunta: ¿De qué manera y hasta qué punto, la conceptualización popular del líder y el liderazgo han permeado la filosofía de liderazgo cristiano en el contexto de cuatro comunidades evangélicas costarricenses en la provincia de Cartago?.

### **Análisis de los datos**

Con el propósito de construir de manera progresiva un mapa mental de los resultados obtenidos a través de las entrevistas y las observaciones participativas de campo, las comunidades estudiadas se codificarán de la siguiente manera, permitiéndole al investigador realizar contrastes, comentarios y reflexiones y al final, establecer el perfil que se busca como resultado de la presente investigación: Comunidad Kyrios (C.K.); Manantiales de Vida Eterna (M.V.E.); Oasis de Amor (O.A.) e Iglesia Pilar de Fuego (P.F.).

### **Experiencias y comportamiento.**

Los entrevistados de todas las comunidades estudiadas, fueron del criterio que el tema del liderazgo no se encontraba como punto de análisis o reflexión dentro del orden de sus prioridades cotidianas, por lo que sus comentarios reflejan más el resultado de percepciones casuísticas o culturales, que de criterios personales plenamente desarrollados, en razón de lo cual, de cada comunidad surgen diferentes valoraciones en cuanto al líder y al liderazgo, pese a



pertenecer a una misma cultura nacional. Todos los entrevistados son costarricenses por nacimiento.

Para los entrevistados, el líder debe ser una persona con poder de mando (O.A.), que ejerce su autoridad tomando como punto de apoyo sus conocimientos y el cúmulo de experiencias que han obtenido a lo largo de la vida, por lo que se cree que la responsabilidad primaria radica en tomar decisiones para ejercer el gobierno (C.K.). Sin embargo, se reconoce que no todos los líderes son personas cuyas decisiones son guiadas por el temor de Dios (P.F.), porque en la mayoría de los casos su estilo de vida no está en armonía con los valores y principios expuestos como condición de vida, para los que ejercen el liderazgo desde una perspectiva cristiana.

Si bien se reconoce que son personas que deben guiar a sus seguidores (M.V.E.) y mostrarles el camino (C.K) a través de la influencia y no la imposición (M.V.E.), su influencia no es positiva en la mayoría de las ocasiones (M.V.E.). Muchos de ellos llegan a ocupar un puesto o cargo de dirección o liderazgo tan solo para cumplir (P.F), sin tomar en cuenta las necesidades de aquellos a quienes lideran (O.A.). Sin embargo y pese al descontento que existe con los líderes en sus iglesias, las personas se someten a su dirección, en algunos casos por temor a las represalias, sea que éstas estén tipificadas en términos de amenazas, penalizaciones y castigos punitivos (organizaciones, políticos o legales), o bien a través de la manipulación y confrontación verbal y pública, lo que describe la utilización del “poder coercitivo” que cita McIntosh (2012) o en otros casos, solo muestran su descontento a través de una actitud indiferente o desinteresada.

Esta realidad resulta de interés, sobre todo porque a nivel secular existe mucha información sobre el liderazgo, pero es evidente que las personas muestran poco o ningún interés sobre este particular tema, porque se interpreta culturalmente que el liderazgo es una acción que se desprende de un cargo o una posición profesional o técnica determinada.

Quizás el mejor ejemplo de esta situación se encuentra en el testimonio de Gabriela (O.A.) que declaró que antes de ser cristiana su percepción de un líder se ajustaba a una persona que tenía don de mando, como en el caso de los gerentes, subgerentes o supervisores de empresa.

Es claro que asociar el liderazgo con un cargo o función determinada, lo convierte en una acción excluyente y solo algunos podrían serlo. Los demás o pierden interés en la posibilidad de ejercer el liderazgo o se tornan indiferentes, máxime si se tiene en cuenta que el tipo de liderazgo más frecuente en el país es muy centralizado y la posibilidad de participar en procesos de planeamiento o toma de decisiones a nivel de la comunidad o iglesia es muy escasa.

A nivel político, los líderes justifican ésta situación porque se atribuyen derechos representativos que surgen de elecciones populares mediante el sufragio. Pero a nivel ministerial, no son pocos líderes que sobre enfatizan el llamado de Dios y proponen su visión ministerial u organizacional como única y total, por lo que se desecha o minimiza el aporte de sus seguidores, relegándolos a una condición de servicio incondicional y ciego, por cuanto no se puede cuestionar algo sin que haya consecuencias.

### **Características del liderazgo**

De las respuestas obtenidas en las cuatro comunidades estudiadas, se puede afirmar, que se valora el servicio como la principal característica del liderazgo que está al frente a la iglesia, no

obstante, hay que destacar que para los miembros de (C.K.), el servicio es descrito como una actitud desinteresada de quien sirve y por lo tanto, el servicio no busca ni debería buscar, el reconocimiento mediante el nombramiento a un cargo o porque se esta en el liderazgo.

Según los entrevistados de esta comunidad, el servicio debe de considerarse una actitud de vida de todo cristiano y más aún, en aquellos que ostentan un cargo, ya que se considera que primero se es siervo y luego líder y cuando se aprende a servir, se está listo para liderar.

Dentro de las cualidades del servicio los miembros de (M.V.E.) afirmaron, que debe de ser desarrollado en un marco de compromiso y respeto, con y hacia las personas que son servidas, por cuanto lo que se busca es ayudar a las personas a través de diferentes acciones (enseñanzas, consejería, discipulado etc.) y actividades (cultos, reuniones familiares, retiros, conferencias etc.), bajo la premisa de que al servir al prójimo sin importar cual sea su condición o estatus de vida, se está ejerciendo una sana mayordomía (administración) como corresponde al plan para el cual Dios creo al ser humano.

Para los de (C.K.), el servicio debe de prestarse dentro de un contexto de relación enmarcada por el compañerismo y para (M.V.E) se necesita un ambiente de familiaridad para que el servicio sea considerado una cualidad del carácter y no una obligación que emana de un cargo.

Es claro que las personas no pueden ser consideradas números que se enlistan como trofeos en los reportes, sino como seres integrales que más allá de una acción o servicio, necesitan ser escuchados, comprendidos, aceptados y valorados para que el servicio sea integral y no se caracterice como una acción puntual o casual. Es posible que esta situación sea la que describan Marcia y Rodrigo (M.V.E), cuando afirmaron que existían marcadas diferencias entre los líderes

en cuanto a su relación entre sí y en la forma en que se relacionan con la comunidad en general, ya que consideraron que los líderes generales no tomaban el tiempo necesario para escuchar a quienes sirven y las propuestas de cambios que estos hacen.

Para que el liderazgo alcance este nivel de servicio, los miembros de (P.F.) aseguraron, que se requiere de procesos intencionados de preparación y capacitación de los líderes, que tenga como objetivo desarrollar la perseverancia (C.K. y P.F), el compañerismo (C.K.) y el trabajo en equipo como norma de conducta y acción (C.K.). Es claro que el trabajo en equipo es interpretado como funciones específicas e individuales dentro de un conjunto de personas, más que un proceso organizado y estructurado, donde cada miembro aporta al equipo conocimientos y experiencias para sumar como un todo en la toma de decisiones. Este aspecto lo ampliaremos en un apartado más adelante.

Cabe destacar que los miembros de las Iglesias (C.K. y M.V.E), visualizan el servicio a través de acciones sociales que sus miembros realizan en beneficio de atención de adictos (M.V.E), alimentación de niños en condiciones de extrema pobreza (C.K.) o apoyando las misiones internacionales.

Los entrevistados de (O.E.) son del criterio que como el liderazgo tiene su énfasis en las acciones de administrar/gobernar con el propósito de dirigir, un líder no sería solo el que sirve en los términos descritos en todo este apartado, sino el que gobierna, dirige, establece pautas y organiza el trabajo que se debe de realizar (Bilmar y Marielena).

De esta manera, gobernar, dirigir, administrar y ejercer autoridad mediante el poder que se desprende de un cargo, sería considerado una acción de servicio, aun y cuando los que son

servidos, no interpreten estas acciones de la misma manera y surja una interpretación dualista de la acción de servir.

Algunos líderes buscarán el bienestar de los que son servidos y otros servirán enfocados en el bienestar de la organización. Esta perspectiva presentaría dos tipos de líder, los que están al servicio de la organización y los que están al servicio de la personas. ¿Será esta la perspectiva que se da al dividir a los que sirven en la iglesia en términos de líderes y servidores; líderes y obreros o ancianos y diáconos? Este es un tema que debe de ampliarse en un estudio posterior.

### *Síntesis.*

En general el servicio es descrito como la acción y la actitud que motiva y caracteriza a los líderes en el contexto de éstas comunidades de fe. Pero un servicio que se realice de manera desinteresada y comprometida con las personas, en un ambiente de compañerismo y familiaridad, sin que esto represente obviar o desestimar el respeto que cada persona merece, independientemente de cual sea su condición, estatus social o género.

Sin embargo, para alcanzar este nivel de excelencia en el servicio, debe de existir procesos intencionados de formación en el liderazgo, donde el trabajo en equipo y el compañerismo se conviertan en conductas y acciones permanentes, como respuesta al acto de comprender y aceptar que su primera tarea en el liderazgo, es la de conocer y escuchar a quienes sirven, por cuanto los intereses de la organización deben de estar supeditados por los intereses y las necesidades de las personas que las componen como un todo.

## Los líderes y la congregación

Todas las personas que participaron en la investigación son del criterio, que la comunicación juega un papel de mucha importancia como elemento integrador en la relación que existe entre los miembros de cada iglesia; los miembros y los líderes y los líderes entre sí. Sin embargo, existen situaciones y actitudes que promueven los líderes, que hacen que este importante elemento relacional disminuya en efectividad y en algunos casos se mal interpreten las acciones o las intenciones, por no existir las estructuras, la fluidez, la espontaneidad y la intencionalidad a la hora de mantener los canales necesarios para fortalecer e implementar la comunicación, como norma institucional e interministerial.

Para los miembros de (P.F.), las relaciones entre líderes y entre la congregación y los líderes debe de ser eficiente, pero según Ismael necesariamente deben de ser distantes, para que la familiaridad y la confianza no entorpezca la relación entre el líder y el seguidor.

Se consideró que cuando un líder es muy sociable (no establece barreras ni límites emocionales, sociales o familiares) con los miembros de la congregación, la confianza hace que su grado de autoridad venga a menos, debido a que sus debilidades se hacen más evidentes al ojo crítico de las personas que lidera. Sin embargo, esta opinión se contrapone a la idea de que un líder es la persona que modela a Cristo en términos de “perfección o madurez espiritual” (P.F.).

Este criterio lo compartió Esther (C.K.) al afirmar que el mayor riesgo que las personas temen asumir como condición para el liderazgo, es el compromiso de ser ejemplo de vida para los demás, sobre todo, porque al que está en el liderazgo se le demanda más que a cualquier otro.

A criterio de (M.V.E.), la relación entre líderes y liderados debe de estar enmarcada por la familiaridad y la confianza, condiciones que sus líderes llevan a la práctica mediante reuniones formales e informales dentro o fuera del templo. Pero para las personas entrevistadas que no son líderes en (M.V.E), este grado de relación solo se da entre iguales, porque los líderes se relacionan con líderes o bien, líderes con las personas que trabajan con ellos en un determinado ministerio, por lo que a criterio de Marcia y Rodrigo (M.V.E), la relación y la comunicación entre los líderes principales y el pueblo es deficiente, no así entre los líderes secundarios y el pueblo en general, donde si bien no se tiene una excelente comunicación, si existe una mejor interacción social.

En el caso de los miembros de (O. A.), la relación que se desarrolla entre los líderes y la congregación, en términos de compañeros de trabajo, por lo que la comunicación y la relación es determinada por las labores que se comparten y los objetivos que se buscan ministerialmente.

Gabriela afirmó que la razón de este distanciamiento radica en que “los líderes en general están muy separados del pueblo y muy enfocados en sus labores”, lo que determina según el investigador, un alto grado de distancia de Poder como propone Hofstede (2004). De manera general, las personas muestran descontento por esta situación, pero se adaptan a las circunstancias mostrando sujeción debido a la interpretación que se le da al concepto de autoridad y para no desentonar con la cultura propia de su comunidad de fe.

En el caso de (C.K), la relación entre líderes y liderados se debe de dar dentro de un contexto de confianza, respeto y familiaridad, sin embargo, el investigador percibió un distanciamiento relacional entre los líderes principales, los grupos base de cada ministerio y la congregación en general. La información que se genera en el liderazgo principal, tiene la tendencia a ser

administrada por muy pocos y suministrada al pueblo según el criterio del líder a cargo, lo que opaca la posibilidad de que los que son liderados estén bien informados y participen activamente en la toma de decisiones.

Al analizar en conjunto las respuestas dadas a la pregunta ¿qué harían los líderes si un grupo de la iglesia que no son líderes propusieran un cambio a la comunidad? Todos los líderes de las comunidades investigadas ofrecieron respuestas que evidencian una adecuada apertura por parte del liderazgo (C.K; M.V.E; O. A; P.F.), sin embargo, los entrevistados que no forman parte del liderazgo, si bien no negaron la posibilidad y la oportunidad de aportar ideas, proyectos y planes, en la mayoría de los casos consideran que las propuestas no tienen de un manejo o simplemente son ignoradas.

En primer lugar, porque cualquier propuesta que se presente tiene que estar en armonía con la “visión del pastor” (M.V.E) o la visión de la Iglesia (P.F.). En segundo lugar, porque tiene que seguir un determinado “orden administrativo” que no está bien definido (O.A.). En tercer lugar, porque la propuesta debe de reflejar consenso entre los propulsores y la iglesia en general (C.K.). En cuarto lugar, porque la única persona que debe de aprobar cualquier reforma o cambio debe de ser el pastor (C.K; O.A; M.V.E; P.F.) y en quinto lugar, porque muchas de las propuestas que surgen en la iglesia, quedan en manos de un determinado líder que juzga según su criterio, si la presenta o no a los principales líderes de la congregación, lo que hace que en la mayoría de los casos las propuestas queden a nivel de comentarios o nunca lleguen a la mesa donde se toman los acuerdos gerenciales, congregacionales o pastorales.



Un alto porcentaje de las justificaciones aquí propuestas como impedimentos para que sea acogida una recomendación hecha por un miembro de la iglesia, se debe a la interpretación cultural que se le da a la función del líder, porque se espera que sea este el que proponga las soluciones a las diferentes necesidades que presenta la congregación o los miembros que la componen, por lo que pensar que hayan personas fuera del contexto del liderazgo que presentan propuestas de cambio, es una idea poco aceptada culturalmente hablando.

Esto se evidencia en la participación de Marcos (P.F.) quién afirmó que “hay líderes que no asimilan que otras personas les hagan aportes”, o bien el criterio de Bilmar y Rolando de (O.A.) quienes afirmaron no tener en el recuerdo, alguna persona o grupos de personas que sin ser líderes presentaran de manera verbal o escrita una propuesta de cambio a nivel de Iglesia, aún cuando Rolando tiene más de 20 años de ser miembros de la misma congregación.

La misma situación se da cuando una persona que no es líder le llama la atención por alguna situación a un líder, porque de las respuestas que se obtuvieron de parte de los que son líderes se percibe, poca tolerancia hacia acción y en sus respuestas se describa sentimientos de vergüenza o pena en una situación como la descrita.

Todos los entrevistados están dispuestos a escuchar una llamada de atención, pero aceptar las recomendaciones se condiciona en algunos casos si es un líder el que llama la atención, o si la persona tiene un buen testimonio dentro de la congregación o solo se acepta si la recomendación es razonable y se hace de manera adecuada.

Ninguna de las congregaciones investigadas tienen un protocolo que ayude y oriente a una persona a realizar sugerencias o comentarios sobre algún aspecto en particular, en razón de lo

cual, las sugerencias son tomadas solo como “comentarios” sin darles el seguimiento adecuado, y proveer una respuesta formal y por escrito al proponente. Mucha de la comunicación en el ámbito organizativo y administrativo en las cuatro comunidades de fe, se establecen de manera oral, bajo la premisa de la confiabilidad y la familiaridad que se desarrolló como producto de las relaciones laborales ministeriales, por lo que no se valora la importancia de establecer protocolos bien definidos por escrito.

### **Síntesis.**

El investigador no puede establecer una norma para evaluar la eficacia o la eficiencia en las relaciones que imperan dentro del contexto de cada congregación, sin embargo, es claro que las relaciones entre los miembros y los líderes se caracterizan por una comunicación deficiente tanto a nivel personal como organizacional.

A nivel personal, las barreras socioculturales que existen forman un distanciamiento entre los que lideran y los que son liderados, debido a que los líderes comunican con sus acciones y actitudes, la idea de que tienen una agenda colmada de actividades que no dan espacio ni lugar para establecer conversaciones en un ambiente no controlado con los miembros de su congregación.

A nivel organizacional, porque se considera como una acción de alto riesgo, que un líder permita ser conocido desde la intimidad de su casa o familia, debido a que es más fácil determinar sus debilidades en las relaciones o el carácter. Pero el riesgo mencionado no pudo ser comprobado mediante la referencia a algún estudio, sino que su señalamiento es fundamentado en la percepción de los entrevistados. Algunos de los cuales opina que cuando el líder permite mucho grado de familiaridad, pierde autoridad e influencia.

Ideológicamente se espera, que un líder sea un modelo de vida para todos sus seguidores (P.F.), pero las personas entrevistadas sobre-enfatizan el concepto de lo ideal por encima de lo real. Idealmente el líder no debería de fallar, pero tal presuposición colocaría a los líderes fuera del espectro de lo que sería un ser humano normal. Es claro que se necesita establecer y definir los parámetros que marcan la diferencia entre la excelencia y la perfección en la vida de un líder, pero este tema quedará para un estudio posterior.

A nivel organizacional, no existe en ninguna de las congregaciones en estudio (P.F; C. K; M.V.E; O.A) los mecanismos administrativos y funcionales necesarios, para que las personas interesadas en promover cambios, tengan la posibilidad de que sus inquietudes sean conocidas por los líderes del más alto nivel y cuenten con la seguridad de tener una respuesta por escrito que le informe sobre la aprobación o las razones por las que se desaprobaron sus inquietudes.

La mayoría de la información que se origina entre líderes y entre los líderes y la congregación, se da de manera verbal por la confianza y la familiaridad que conlleva el trabajar juntos por largos periodos de tiempo. Algunos líderes consideran que los protocolos por escrito no son necesarios (O.A.), pero la evidencia que se encuentra en las respuestas de los que no son líderes (M.V.E y P.F.) si evidencian la necesidad de éstos.

### **Organización del liderazgo.**

En cuanto a la organización del liderazgo, en todas las comunidades se destacó el hecho de que el Pastor es la persona a quien se le asigna un mayor grado de autoridad y en consecuencia, se le valora como el líder principal y la fuente desde donde se origina la mayor cantidad de directrices que sentido y organización al trabajo de cada una de las iglesias. En palabras de

Rodrigo (M.V.E.) “la estructura y la organización de la iglesia se inicia con el pastor y de él emana todos los principios y normas con que se regula la congregación”.

En las cuatro comunidades estudiadas, todos los líderes entrevistados (8 en total), afirmaron que tener al pastor como autoridad general y superior, es la estructura organizacional que se desprende de las Sagradas Escrituras, por cuanto el pastor es la persona a quien Dios llama y le brinda una visión de lo que se debe de hacer (M.V.E; P.F; O.A; C.K.).

Esta forma de interpretar la autoridad, los entrevistados la relacionan directamente con el reconocimiento y el respaldo de Dios en las acciones que el líder emprenda y desarrolle, por lo que los demás líderes y personas en la iglesia son llamados a someterse, reconociendo que rebelarse contra el líder es rebelarse contra Dios, inclusive Esther afirmó que el peor error en un líder “es la rebelión” (C.K.) y Marielena declaró que “nadie puede ejercer autoridad, si no está bajo autoridad” (O.A.).

Las personas que no son líderes, utilizan diferentes adjetivos para referirse a la organización de la iglesia. Para Marcia (M.V.E.) “es una jerarquía que da inicio con el pastor”. Bilmar (O.A.) afirmó que hablar de organización “es referirse al grupo de líderes donde el pastor es “la cabeza” y Elena (P.F.) opinó que “los líderes son los que mandan y los que organizan la iglesia”.

Este grupo de personas no valoran la organización de la iglesia como un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos, mediante la asignación de tareas que se fundamenten en procesos de gestión, administración y organización, para alcanzar la eficiencia y la eficacia tanto en el liderazgo como en la iglesia, sino como un centro de mando estructurado alrededor de una

persona, a quien se reconoce por sus cualidades y competencias para llevar a cabo la labor de dirigir/gobernar.

Este patrón no es extraño a nivel cultural en Costa Rica, porque es el modelo que tradicionalmente impera en las estructuras públicas y privadas en el contexto social. La centralización de la autoridad en todos los servicios públicos por más de 100 años en el país, dieron lugar a múltiples monopolios públicos. Sin embargo, este modelo de dirección experimentó variantes a partir del último gobierno del ex presidente Oscar Arias, que impulsó la desconcentración de los servicios que presta el gobierno a través de figuras mercantiles como la concesión de obra pública y la apertura en servicios como en el caso de las comunicaciones (teléfono e internet).

Este cambio en el sistema, ha coincidido con cierta apertura en el liderazgo de la iglesia, pasando de un modelo “pastor-céntrico” (años 80s y 90s), a un liderazgo múltiple, por lo que todos los entrevistados concuerdan que aunque el pastor es la persona que tiene mayor grado de autoridad dentro de la congregación, se reconoce el trabajo que realizan otras personas a quienes se les identifica como: “la Junta directiva” (P.F.), El Concilio (O.A.), “pastores asociados” (M.V.E) o “ancianos” (C.K). Un peldaño hacia abajo en la escala jerárquica se reconoce la existencia de un tercer grupo, que en algunos casos se les da el nombre de “Obreros” (M.V.E); “servidores” (P.F.), “ujieres” (O.A) o “diáconos”.

Pese a que se habla de un liderazgo múltiple, la falta de una adecuada estructura, se sigue concentrando el poder de mando y organización en el Pastor. Tomando como punto de partida la información obtenida, se sugiere el siguiente gráfico para ilustrar la estructura básica que reflejan

los patrones hallados, aunque se reconoce que existen variantes estructurales y funcionales de una congregación a otra:

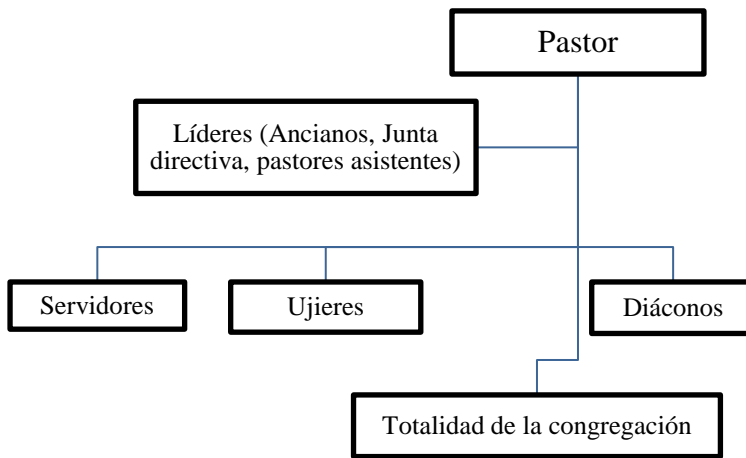


Figura I. Modelo organizativo que impera en las cuatro congregaciones Estudiadas.

Es importante destacar, que ninguna de las congregaciones en estudio tiene un organigrama funcional y estructural de trabajo a la vista, sino que las funciones que los líderes realizan, sean estos ancianos o servidores, subyacen en las necesidades que tenga la congregación y la asignación de responsabilidades que otorgue el pastor, con base en las habilidades, conocimientos o experiencias que tenga cada uno de los líderes.

### **Distribución de trabajo.**

Según el criterio de la mayoría de los entrevistados (12 personas), en ausencia del pastor por fuerza mayor, la responsabilidad en la toma de decisiones recae en el grupo de pastores asociados o concilio con quien trabaja, esto a pesar de que todos los líderes entrevistados dijeron no tener sus funciones, grado de autoridad o descripción de responsabilidades por escrito (P.F; M.V.E; O.A; C.K), lo que puede causar según Alex (M.V.E) “malos entendidos y situaciones de conflicto entre líderes o entre líderes y la congregación en general”.

El trabajo que realiza el Concilio o equipo pastoral, estaba direccionado hacia un área específica de servicio dentro de la iglesia, como la escuela bíblica, misiones, adoración, discipulado y otros. En cada uno de estos ministerios existe un Anciano (pastor asistente, líder) a cargo y cuenta con un grupo de personas que trabajan a su lado en los procesos de ejecución de labores. Para cumplir con este proceso, la mayoría de líderes entrevistados afirman reunirse (en promedio cada 15 días) con “su grupo de trabajo”, para organizar y elaborar una estrategia.

Sin embargo, para los que no son líderes, este tipo de reuniones solo se desarrollan para establecer y asignar responsabilidades, pero no para planificar lo que se debe de hacer en equipo. Para Marcos (P.F), “el pastor es quien establece los objetivos en cada ministerio y ellos lo ejecutan”. De forma paradójica a esta realidad, existe la creencia de que cada líder (Anciano) de ministerio, depende de la dirección del Espíritu Santo para llevar a cabo su labor, por lo que cada quien se organiza independientemente como considera más pertinente” (P.F). Pero a la hora de tomar decisiones debe de consultar al Pastor y esperar su visto bueno.

### **El pastor y los líderes.**

En general, los entrevistados establece como patrón cultural-institucional, que el pastor es la persona que debe de nombrar a los líderes que forman parte del Concilio, y los pastores asistentes o Ancianos, nombran a las personas que trabajarán con sus respectivos ministerios (P.F; O.A; M.V.E; C.K.).

En algunos casos, las personas que trabajan con los ancianos también son nombrados por el pastor o por lo menos son sugeridos por él (M.V.E). En ninguna de las entrevistas se sugirió la idea de que fuera la congregación quién propusiera a los líderes o que estos fueran reconocidos por el liderazgo. Lo que evidencia que ninguna de las comunidades en estudio tiene un modelo

de “organización congregacional” definido, aunque la forma en que se describe el trabajo del liderazgo tiene un fuerte arraigo en el estilo de “gobierno episcopal”.

El investigador no encontró en ninguna de las congregaciones estudiadas, un método organizado mediante el cual se nombre sistemáticamente a los líderes, sino que cada Pastor establece los requerimientos que son necesarios para cada nombramiento según se da el caso.

### **La Junta Directiva**

Caso aparte lo constituye el grupo de personas dentro de la iglesia denominado “la junta directiva”. Estas personas representan a cada comunidad legalmente, según los lineamientos y leyes establecidas en Costa Rica. Las iglesias evangélicas son reconocidas jurídicamente como Asociaciones y no como Iglesias según la Ley de Asociaciones núm. 218.

Para que una Iglesia ejerza lícitamente como Asociación, “sus actividades deben estar inscritas en el Registro de Asociaciones que al efecto llevará el Ministerio de Gobernación y que forma parte del Registro Nacional” (Ley de Asociaciones 1977, Art. 5).

Debido a esta situación, cada denominación evangélica o iglesia independiente (no perteneciente a una denominación), debe de contar con una junta directiva cuyo accionar está determinado por la Ley de Asociaciones.

Esta Ley estipula la existencia de los siguientes cargos como indispensables para su funcionamiento: Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales, aparte de un fiscal. La junta directiva es nombrada por los miembros que son socios activos de la asociación y la duración promedio en su cargo es de dos años, sin embargo, el periodo de nombramiento lo establece cada asociación en su acta Constitutiva. Además, cada Asociación/Iglesia debe de



elaborar un reglamento que le permita cumplir con sus objetivos de fundación y luego ser propuesto a los miembros en Asamblea General para ser aprobado e implementado como norma.

La ley de asociaciones establece las funciones, responsabilidades y las obligaciones que cada persona debe de cumplir al ser nombrado como parte de la Junta directiva. Sin embargo, los requisitos para ocupar un puesto en la junta directiva se determinan también en el reglamento interno que cada Asociación debe de elaborar.

Por lo general, no todos los miembros de las iglesias son “considerados o llamados” a formar parte de la Asociación, por lo que el número de personas que pertenecen a estas, son determinados por el Pastor o por el liderazgo de cada congregación.

### **Misión y Visión.**

En este apartado del estudio, fue evidente la necesidad que existe en cada Iglesia de establecer como organización y organismo, metas y objetivos que brinden un marco conceptual de misión, visión y un conjunto de valores que aclaren y especifiquen lo que como comunidad cristiana se quiere hacer, cómo se va a realizar, quienes lo van a realizar y que es lo que se quiere alcanzar.

Los entrevistados hablaron de misión y visión de la iglesia, sin embargo, las relacionaron con la “visión del pastor” (M.V.E) o la misión general de la Iglesia (P.F.). Al pedir una explicación detallada de la misma, en algunos casos afirmaron desconocerla o saber muy poco de ella (P.F; C.K.).

En otros casos, la misión está redactada y expuesta al público, pero su redacción o contenido son difíciles de conceptualizar, porque no comunican con claridad lo que la iglesia como comunidad desea alcanzar (la visión) y lo que está haciendo para alcanzarla (la misión).

Algunas de las redacciones tienen como base textos bíblicos que destacan principios, pero no detalla las acciones, las funciones o la organización que se tendrá para alcanzar una determinada meta. En general, la descripción de misión o visión, apuntan más a presupuestos teológicos u doctrinales, que a metas y objetivos que estructuren un claro accionar, como en los caso de (M.V.E y O.A.).

## **La Autoridad**

En las cuatro congregaciones se interpreta la autoridad como “la capacidad que se tiene para gobernar y dirigir” (P.F; M.V.E; C.K; O.A.). En algunos casos la autoridad se asocia a la experiencia y conocimiento que tiene el líder (P.F.), en otros como el poder que brinda una posición o cargo mediante el reconocimiento institucional, con el fin de ejercer un servicio (O.A.) y un tercer grupo considera que es una capacidad delegada para que responsablemente alguien desarrolle una labor o función” (C.K; M.V.E). En el caso particular de las iglesias en estudio, imperó la idea de que es una capacidad delegada por Dios en el Pastor para que desarrolle su trabajo como ministro.

### **Autoridad: Experiencia y Conocimiento**

En este apartado, los entrevistados son del criterio que la autoridad emana de las competencias que tiene el líder para guiar al pueblo hacia los propósitos de Dios y enfatizan

como necesario, que la persona que ejerza el liderazgo tenga los conocimientos, las destrezas y las habilidades ideales para ejercer gobierno y dirección.

Esta presuposición se ajusta a lo descrito por Yukl (como se citó en McIntosh, 2012), en términos del “poder de experto” donde “la persona objeto accede, porque cree que el agente tiene un conocimiento especial sobre la mejor manera de hacer algo”. (p.72).

### **Autoridad: El poder de la posición o el cargo**

Se da por hecho, que cuando se tiene el cargo o el rol de líder ya se tiene autoridad, y como se consideró al líder como una persona nombrada por Dios, las demás personas tenían la responsabilidad de someterse, aun cuando la persona en el cargo de líder no demostrara las cualidades o características esperadas. La idea que subyace sobre esta premisa es que revelarse contra el líder implicaba rebelarse contra Dios. En éste caso se describe el “Poder Legítimo” propuesto por Yukl (como se citó en McIntosh 2012), “donde la persona objeto accede porque cree que el agente tiene el derecho de hacer el pedido y la persona objeto tiene la obligación de acceder” (p.72).

### **Autoridad: Capacidad delegada**

Para los que interpretaron la autoridad como una capacidad delegada por Dios, sobre enfatizan el hecho de que Dios escoge de manera especial al líder y le delega su autoridad, como un instrumento mediante el cual, la iglesia escuche lo que Dios tiene que decir y lo que se tiene que hacer. Esta caracterización Yukl (como se citó en McIntosh 2012) la describe en términos de que “la persona objeto accede porque admira o se identifica con el agente y quiere ganar su aprobación” (p.72).

## **Uso de la autoridad.**

En este código en particular, todas las personas entrevistadas están de acuerdo en que la autoridad tiene como único fin servir (C.K; P.F; M.V.E; O.A.). Sin embargo, la interpretación que se le da al servicio presenta variaciones conceptuales según la comunidad investigada. Para los miembros de la (C.K.), el servicio fue descrito como el trabajo desinteresado y oportuno que una persona ofrece a los demás, aun cuando no cuente con un nombramiento o reconocimiento formal a nivel institucional o social. A criterio de Hazel (C.K.) “un líder no solo es el que sirve, sino el que sirve con humildad, fidelidad, perseverancia y espíritu de compañerismo.”

Según la opinión de los entrevistados de (O.A.), debe de haber firmeza en el uso de la autoridad, pero en un contexto de respeto mutuo, donde “una actitud humilde y la comunicación franca y sincera entre las partes sea lo que impere” (Gabriela) y se descarte como conceptualización de servicio, la imposición como norma en las relaciones, por cuanto el líder debe de tener la capacidad de generar acuerdos a través del convencimiento (Bilmar). Solo entonces el líder es capaz de servir eficientemente.

Los participantes de (M.V.E) opinaron que el servicio debía de ser la característica que distinga el trato del líder con las personas a quienes lidera, en un contexto de prudencia, tacto y amor, por lo que el líder debe de dejar de lado cualquier premisa que apunte a la obtención de beneficios personales. Para Marcia “el respeto hacia las demás personas debe de caracterizar el uso de la autoridad”.

En el caso de los miembros de (P.F.), el servicio es la reacción que se desprende de una acción. Dios delega su autoridad sobre los líderes (acción) para que estén al alcance de las

personas que tienen bajo su cobertura (reacción), por lo cual, no se puede ejercer autoridad si no se expresa mediante un servicio práctico y concreto según los valores del Reino de Dios. Valores que Maritza determinó en términos de “amor, paciencia, constancia, esfuerzo y dedicación”.

### **Síntesis**

La realidad descrita contextualiza la propuesta que realiza Montaner (2001) al describir la autoridad desde dos dimensiones contra puestas pero complementarias. Toda autoridad le pertenece a Dios porque Él es autoridad y la delega con un propósito determinado según su voluntad. Bajo esta premisa, el líder cristiano adquiere la capacidad de guiar, dirigir o gobernar, porque Dios le da ésta capacidad. Sin embargo, la autoridad en el líder no es absoluta ni total, porque es el pueblo quien reconoce y le otorga al líder, la posibilidad y el poder para guiar, por lo que el líder debe de conocer a quienes lidera y por medio de su vida y sus acciones, influir en la vida de los demás de manera positiva mediante el servicio.

Es claro que en algunas de las comunidades estudiadas existe un sobre énfasis en la autoridad como una capacidad delegada por Dios (Montaner 2001), lo que ensombrece la responsabilidad de la iglesia de confirmar o denegar el liderazgo en alguna persona (autoridad ascendente). De esta manera, se minimiza la importancia de la participación de la congregación en la toma de decisiones y en la tarea de evaluar la efectividad y la eficacia de cualquiera de los líderes.

Por la investigación se conoce, que las capacidades reconocidas y atribuciones dadas al Pastor culturalmente por la iglesia, le confieren el derecho (poder) para organizar y estructurar el trabajo que ésta realiza, en los términos que considere necesarios. En razón de lo cual, es la persona que nombra y delega autoridad en quien quiere y establece los parámetros del trabajo que se debe de realizar.

También se considera, que el Pastor es la única persona que puede sustituir a otro líder, aunque nadie lo puede sustituir a él porque se considera que fue Dios quien lo escogió. Cualquier acción contra el líder principal o pastor, es tomado como un acto de rebelión contra Dios.

Esta descripción contrasta radicalmente con lo que la mayoría de personas esperan del líder y se considera como el uso adecuado de la autoridad, por cuanto la mayoría de entrevistados define la autoridad como: La capacidad delegada por Dios a los líderes, para que desde sus cargos y mediante sus conocimientos, experiencias y habilidades, gobiernen, dirijan y guíen a quienes lideran en un contexto de respeto mutuo y comunicación franca y sincera entre las partes.

Con base en esta definición, las miembros de las congregaciones esperan que el líder sea una persona humilde (sabe escuchar, como hablar y desea aprender de los demás), dispuesta (asume responsabilidades, retos y tareas comunales) y disponible (siempre está al alcance de todos y en todo momento) para servir de manera desinteresada (no busca beneficios personales).

### **Participación en el liderazgo**

Es importante mencionar, que todos los entrevistados afirmaron no haber escuchado en el último mes o conocer a personas interesadas en el liderazgo. Según su testimonio, a las personas les anima servir y reconocen que desde el púlpito y otras instancias se enseña la importancia del servicio en la vida del cristiano (P.F; M.V.E; O.A; C.K.), pero no anhelan servir por las responsabilidades y obligaciones que conlleva el liderazgo.

Cabe destacar que cinco (5) de los líderes entrevistados, reconocen que ocupan el lugar o el cargo que tienen por influencia y convocación directa del Pastor, más que por iniciativa o deseo

propio. Caso aparte se da con Geovanny (M.V.E.), Rodolfo (O.A.) e Ismael (P.F.), quienes reconocieron el deseo de llegar a ser líderes desde pequeños, deseo que atribuyen al llamado de Dios, sea que ese se diera de manera directa (un trato de Dios con ellos a través de experiencias de vida), o de manera indirecta (Dios les hablo y confirmó su llamado a través de algún profeta u otro ministerio en operación).

Las razones que se dan al negarse a participar en el liderazgo son variadas, sin embargo, para la investigación se presenta un resumen de las que fueron más concurrentes durante las entrevistas.

Para Maritza (P.F.) y Hazel (C.K.) existen personas que no desean el liderazgo, porque “no se sienten capacitados para ser líderes y en alguna medida se menosprecian o no conocen su potencial”. Según los entrevistados, muchas de las personas que son miembros de la iglesia, pasaron por experiencias traumáticas desde su niñez en el contexto de hogares disfuncionales, que provocaron un creciente deterioro emocional por lo que reaccionan negativamente frente a la posibilidad de ocupar puestos de autoridad que los haga visibles o susceptibles a la crítica.

También existen aquellos que carecen de motivación. Los entrevistados de todas las congregaciones investigadas afirmaron escuchar enseñanzas sobre el liderazgo en sermones y charlas, sin embargo reconocen que son enseñanzas circunstanciales e indirectas. En (P.F.) se habla de la celebración de actividades periódicas enfocadas en la preparación específicamente de líderes, a las que denominan “cumbres ministeriales”.

En la iglesia (O.A.) celebran seminarios anuales donde se dedica tiempo para hablar del liderazgo y en (M.V.E) se mencionó que existen algunos temas sobre liderazgo en la temática

que se da a las personas que asisten a los (G.A.L.), pero en ninguna de las iglesias estudiadas existe un programa específico e intencionado cuya temática y enfoque en exclusiva tenga que ver con la formación y desarrollo del liderazgo.

Todas las congregaciones estudiadas tienen programas de desarrollo de la espiritualidad con un enfoque en “el conocer y el saber” desde una perspectiva cristo-céntrica (Programas de discipulado) (P.F; C.K, O.A; M.V.E.). También cuentan con programas que enfatizan el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar una determinada función o actividad (programas de evangelismo, misiones, servicio y otros), pero ninguna tiene un programa formal, exclusivo, intencionado y permanente, que de formación de manera integral a los que son líderes y fomente el liderazgo como uno de los tantos dones, capacidades o habilidades de los cuales Dios se complace en utilizar para guiar a su iglesia.

A criterio de Bilmar y Gabriela (O.A.), esta carencia impulsa el abordaje e implementación de modelos de vida y liderazgo contrarios a los principios que enseñan las Sagradas Escrituras, porque en ellos no se prioriza el servicio como fin último, sino en la posibilidad de servirse de los beneficios del cargo que ocupan.

Un tercer grupo establece la falta de compromiso como elemento que separa a las personas del liderazgo, porque las personas no están identificadas ni comprometidas con las metas, valores y principios del cristianismo, siendo uno de ellos el servicio.

En general los entrevistados opinan que las personas quieren ser miembros de la iglesia y servir esporádicamente, pero no adquirir responsabilidades que comprometan su libre accionar o los obliguen a establecer agendas para establecer prioridades según las necesidades de la



congregación o el liderazgo. Esta actitud Maritza (P.F.) la caracteriza como falta de “disposición y disponibilidad al sacrificio personal ya que cada quien solo piensa en lo suyo”, lo que demostró según Gabriela (O.A.), “una enorme falta de identificación y compromiso con el mensaje del Evangelio”.

El cuarto grupo opinó que el confrontar o ser confrontado es un asunto a las que las personas rehúyen, de manera que cualquier situación donde se visualice posibles conflictos en las relaciones o tener que negociar para buscar consensos, nunca será la primera opción como un estilo de vida o de servicio.

Los entrevistados fueron conscientes que cuando se sirve a otros, siempre habrá personas que expresarán agradecimiento y otros a quienes por más que se les sirva, encontrarán motivos para criticar, sin embargo, la tolerancia hacia la crítica tiene una curva muy baja en la mayoría de los entrevistados. Elena (P.F.) opinó que su deseo es servir, pero no ser líder para no tener que ser criticada o bien, tener que confrontar a alguna persona por una situación específica y Marcia (M.V.E.) mostró poco interés en volver al liderazgo “por las experiencias que sufrió con personas que la hicieron sentirse mal por un tiempo prolongado cuando ejerció el liderazgo”.

Un quinto grupo opinó que el problema radica en que las personas no están preparadas espiritualmente para tomar las responsabilidades del liderazgo y consideran que más allá de las capacidades, conocimientos y experiencias que se posea, no son suficientes para ejercer el liderazgo sino no se cuenta con una vida espiritual fuerte y saludable (Gabriela (O.A.) e Ismael (P.F.)).

Esta justificación pareciera ser razonable, pero el concepto que sustenta esta declaración es muy subjetivo, por lo que lo que se considera como una “vida espiritual”, siempre este más allá de lo que estipulan las Sagradas Escrituras como una sana relación personal con Cristo.

Al líder o al postulante al liderazgo se le exige una gran cantidad de requisitos y obligaciones de origen institucional u organizacional, tales como asistir a todas las reuniones, convocatorias, charlas de preparación o capacitación, ayunos (P.F.); ajustarse a la visión del pastor (M.V.E) y seguir ciertos protocolos de conducta y vestimenta entre otros, porque se considera que el líder debe de ser ejemplo en todo.

Los entrevistados consideran que se desea servir al Señor, pero toda persona tiene varias esferas de responsabilidad (familiar, social, personal, laboral etc.), donde se debe de tener en cuenta los cambios sociales, económicos y laborales (horarios rotativos, trabajos donde se trabaja por metas) que se dan a nivel de cultura, por lo que realmente el tiempo que queda para el servicio dentro de la comunidad de fe es reducido.

Pero si a esto se le agrega las exigencias y requerimientos institucionales de cada iglesia como normas de conducta esperadas para que una persona sea líder, realmente solo se contaría con un mínimo de personas dispuestas y disponibles para el servicio, reduciendo la posibilidad de contar con un liderazgo efectivo y eficaz. Tenía razón Maritza (P.F.) al afirmar que “para ser líder tubo que despojarse literalmente de sí misma, por cuanto no se tiene tiempo libre”, a pesar de que reconoce (...) “que el Señor le ha enseñado mucho.”

## **Experiencia en el liderazgo**

Las personas entrevistadas que son líderes opinaron que su experiencia en el liderazgo les formó desde diferentes enfoques. Desde el punto de vista personal, Maritza (P.F.) opinó que “fue una experiencia que le ha permitido conocer más del Señor y con el tiempo aprendió a confiar en Él”. Ismael (P.F.) considero que con el liderazgo desarrolló la habilidad de ser más tolerante y mostrar mayor empatía hacia las personas.

Para Rolando (O.A.) “el liderazgo fue una oportunidad para crear y desarrollar buenas y sólidas relaciones con las personas que trabajan con él” y para Marielena por medio del trabajo de liderazgo “Dios desarrollo cosas (competencias, habilidades, destrezas) que no creía que existían y tenía”.

## **Prioridades en la vida de un líder.**

Para todos los entrevistados, las 3 áreas propuestas por Clark (2009) para que el líder maneje su tiempo son claves en el trabajo que desarrolla (Finanzas, calidad y relaciones interpersonales), sin embargo, no se puede establecer un patrón con base estas propuestas que sea consistente con el análisis comparativo que se realizó a partir de las respuestas obtenidas de todos los participantes, porque el orden de prioridades establecido por los participantes fluctúa en importancia y en contenido, en razón de lo anterior, los datos se analizaron según los hallazgos encontrados por iglesia.

Clark (2009) propuso que “el tiempo que el líder dedica a los procesos administrativos y organizacionales correspondientes al logro de los objetivos propuestos por la comunidad”, en cuanto a las “relaciones personales”, se enfocó en los espacios que se dedican a la interacción,

comunicación y trabajo en conjunto con las personas a quien se lidera sin importar el nivel donde se encuentren y en relación al uso de las finanzas, hizo referencia al tiempo que se dedica a la elaboración, planificación y ejecución del presupuesto y los recursos asignados para la satisfacción de las necesidades que surjan en la consecución de las metas de la organización.

### **Iglesia Comunidad Kyrios**

En la Comunidad Kyrios (C.K), tres de los cuatro entrevistados afirmaron que en cuanto a prioridad en el manejo del tiempo en la vida de un líder, debería de seguir el siguiente orden: Relaciones interpersonales, calidad y manejo de finanzas.

Esta iglesia tiene una fuerte tendencia a las relaciones y a los compromisos que se adquieren de forma oral, sin embargo, no existe un claro panorama de cuáles son las metas y objetivos (misión y visión de la iglesia) y como se espera que la iglesia se involucre mediante acciones concretas para alcanzarlas.

Llama la atención que en los dos grupos (líderes y no líderes), el tema de manejo de finanzas ocupa el último lugar en cuanto a las prioridades que el líder debe de tener, debido a que en la sociedad costarricense la mayoría de personas que ejercen el liderazgo (sea secular o cristiano), se les categoriza de personas con malos hábitos en el uso y manejo financiero. En segundo lugar, la prioridad denominada “calidad” (planificación estratégica administrativa y organizacional) fue delegada a uno de los últimos lugares.

Hazel (C.K.) fue del criterio que se debe de incluir el elemento de familia dentro de las prioridades de tiempo, porque el líder estratégicamente no debe de perder de vista, que sin una sana dirección e involucramiento familiar, el trabajo que haga el líder quedará entredicho y cito

(1ª Timoteo 3.1ss). En este pasaje el apóstol Pablo enseña que el líder debe de gobernar bien su casa. Para Hazel el orden de prioridades debe de ser el siguiente: Familia, relaciones interpersonales, calidad y finanzas.

### **Iglesia Manantiales de Vida Eterna**

Para los entrevistados de (M.V.E), los líderes deben de presupuestar el tiempo necesario para atender cada una de las propuestas de Clark (2009) en un adecuado equilibrio. Alex, Geovanny y Rodrigo (M.V.E) consideran, que las áreas propuestas son todas las que el líder debe de dedicar su tiempo. Sin embargo, Marcia enfatizó la importancia de que el líder considere como prioridad “las relaciones interpersonales por sobre las otras áreas, con el propósito de mantener un contacto directo y una sana comunicación con las personas que los siguen”.

El mismo criterio tuvo Rodrigo (M.V.E) al opinar que “las relaciones interpersonales son de suma importancia, porque el líder debe de descender del pedestal de donde está, e integrarse con las personas a quien dirige”.

Geovanny es del criterio que si bien “hay que mantener un equilibrio en el uso de tiempo para cubrir todas éstas áreas, es de vital importancia que cada área se priorice según el momento y la circunstancia que pase la iglesia, y para Alex, “sobre-enfatizar o descuidar alguna de las área propuestas, pueden afectar el trabajo que realice el líder.”

Es de notar que en este punto, se distingue las diferentes propuestas que hacen tanto los que son líderes como los que no lo son. Para los que no son líderes, el líder debe de ocupar su tiempo prioritariamente conociendo a las personas a quienes dirige. Entiéndase conocer, el entender y estar al tanto de las necesidades de las personas que dirige relegando a un segundo

plano, las necesidades de la institución o la organización. Pero los que eran líderes opinaron, que las áreas y el orden que guardan las propuestas por Clark (2009) son más que suficientes y en su opinión, es un asunto de prioridades según la situación que se de en un determinado momento.

Es posible que este criterio lleve a los líderes entrevistados de ésta comunidad (Alex y Geovanny) a declarar que en términos de importancia la prioridad debería de ser: “La calidad, las relaciones interpersonales y las finanzas”, pero para los que no son líderes y fueron entrevistados (Rodrigo y Marcia), el orden debe de ser: “relaciones interpersonales, calidad y finanzas”

Esta dualidad de criterio entre los que son y los que no son líderes en esta comunidad, establece un apartado importante para comentar. Para Geovanny y Alex el énfasis en el uso del tiempo está en lo organizacional y lo institucional, pero los que no son líderes (Marcia y Rodrigo), el tiempo del líder debe estar más enfocado en las relaciones sociales sin descuidar otras áreas, por lo que sugieren elaborar e implementar una estrategia donde el trabajo del liderazgo que no requiera tanta carga administrativa, sino que sea delegada en pastores asociados para que el Pastor principal dedique más tiempo a las personas.

En segundo lugar, es importante destacar que ninguno de los entrevistados hizo mención a otras áreas donde el líder debería de dedicar tiempo para ser eficaz y efectivo dentro del cristianismo, tales como la atención a la familia, la espiritualidad, la formación y el desarrollo personal entre otras.

### **Iglesia Oasis de Amor**

Para los entrevistados de la Iglesia Oasis de Amor (O.A.) las propuestas que presenta Clark (2009) son importantes, sin embargo, consideran que hay que tomar en cuenta otras, como el

tiempo que debe de dedicar a su familia, su relación con Dios, la “calidad”, las finanzas y las relaciones interpersonales en este orden.

Gabriela opinó que “la familia es un factor de suma importancia, por cuanto es el primer ámbito de función del líder. Lo que es en su casa y con su familia, lo que será en la iglesia (1ª Timoteo 3).

En cuanto a la importancia en su relación con Dios, Rolando dio suma importancia al hecho de que “el líder tan solo representa una autoridad delegada porque la iglesia le pertenece al Señor y el líder debe de aprender a depender de Él, para saber hacia donde Dios quiere que la guie”. Ignorar o desatender estas dos áreas de acción, hará que el líder pierda su grado de influencia en medio de la iglesia, a pesar de que siga trabajando. Poco a poco su nivel de convencimiento se irá apagando hasta que se pierda por completo.

En todas las entrevistas a líderes y no líderes en esta iglesia, las personas dieron especial atención a la familia como el área de mayor interés en el orden de prioridades del líder, aún por sobre “buscar a Dios”, lo que enfatiza la importancia en el desarrollo del “ser” en la vida del líder como fuente de autoridad, por sobre el saber o el hacer.

### **Pilar de Fuego**

Para los entrevistados de la Iglesia Pilar de Fuego (P.F.), las áreas propuestas por Clark (2009) fueron de suma importancia. Elena opinó “que el líder debe de dedicar tiempo a cada una de ellas para ser eficiente en su labor”. Pero Maritza fue del criterio que “estas áreas no eran todas ni las más importantes al compararlas con la espiritualidad (el que no tiene tiempo con Dios no tiene dirección en las finanzas o en las relaciones interpersonales), la continua la

capacitación y la recreación. El líder debe atender estas áreas para que no solo sea exitoso, sino que permanezca siéndolo por mucho tiempo.

Marcos fue del criterio que el área espiritual era la más importante “porque todo lo demás sería añadido”. Ismael compartió el mismo criterio y consideró que lo espiritual es el área de mayor importancia, luego se deberían de colocar las relaciones interpersonales, la calidad y por último el aspecto económico”.

Es evidente que los aspectos relativos a la “calidad” que señala Clark, no son una prioridad para el liderazgo de esta iglesia, inclusive, cuando se incluyen otros aspectos que el líder debe de priorizar, los entrevistados colocaron la calidad y el área económica en los últimos lugares de la lista. Según el consenso general obtenido de los entrevistados, las prioridades para el líder deberían ser: El área espiritual, el desarrollo personal, la familia, las relaciones interpersonales, la calidad y lo que tiene que ver con lo económico.

### **Efectividad en el trabajo del líder**

Al evaluar la efectividad en el trabajo que desarrolla el líder, la mayoría de los entrevistados afirmaron que la única manera era por medio de los resultados, sin embargo, lo que se entiende “por resultados” varía de una persona a otra y de una iglesia con otra.

En algunos casos como en (P.F) los resultados que se esperan del líder tenía que ver con la vida espiritual y el desarrollo intencional del ministerio. Ismael alegó que “los resultados tenían que ver con vivir en santidad y reproducir intencionalmente el liderazgo”, y complementó su respuesta diciendo que: “la efectividad del líder quien la establece es la biblia y no la organización, por cuanto el llamado al liderazgo lo promueve Dios y no la congregación”. Esta



opinión de Ismael esta diametralmente opuesta al criterio de Montaner (2001) sobre la autoridad ascendente y descendente. Para Elena (P.F):

La efectividad del líder debía de valorarse en la cantidad de veces que puede reproducir su liderazgo en otras personas, porque su labor en la iglesia es consistente con un proceso de larga duración y entre más líderes preparados hayan, mejores son las oportunidades para que la iglesia se desarrolle.

Esta misma perspectiva se evidencia en las entrevistas realizadas a los miembros de la iglesia (O. A.), donde la efectividad y la eficacia del líder no tiene un fuerte énfasis en los resultados numéricos. Si estuvieron de acuerdo en que los resultados son importantes, pero su criterio es que la espiritualidad y la condición de vida del líder son más importantes para evaluar su trabajo, ya que según Marielena (O.A.), se desea que “el líder afecte positivamente el desarrollo integral de las personas que están al su lado” y no solamente que se destaquen por sus competencias o habilidades personales o espirituales.

Para Geovanny (M.V.E) no se debía medir la efectividad del líder, sin tomar en cuenta su espiritualidad y para medirla, habría que evaluar sus “frutos espirituales” (acciones y actitudes que evidencian una transformación en el carácter del individuo, como resultado de la acción constante y permanente de la obra del Espíritu Santo en su vida).

Un segundo código que surgió como resultado de la pregunta en cuestión lo propuso Marcia, Alex y Geovanny (M.V.E). Afirmaron que la única manera de medir la eficacia en el líder, es evaluando los resultados que se dan como producto del trabajo que realiza, por cuantos éstos son los que determinan su participación en el desarrollo de la congregación.

Pero al hablar de los resultados que se esperan de manera más específica, los que son líderes en (M.V.E.) Alex y Geovanny, los relacionan con el cumplimiento de los requisitos institucionales, tales como la sujeción a la visión del Pastor, la disposición y disponibilidad de servicio y la asistencia y participación del líder en las reuniones de culto o bien de planeamiento o de formación que la iglesia imparte, pero para Marcia y Rodrigo (no son líderes) la efectividad y eficacia tienen que ser evaluados bajo el amparo del conocimiento y la satisfacción de las necesidades de las personas que asisten a la iglesia.

Esta idea concuerda con la opinión de Maritza (P.F.) quien declaró que “la efectividad tiene que ver con el rendimiento que el líder obtiene en su labor, por lo cual, si no hay resultados evidentes, es claro que el líder no es efectivo ni eficiente en lo que hace”.

Esta posición refleja el pensamiento de los cuatro entrevistados de Pilar de Fuego (Esther, Hazel, Marcos y Fernando) quienes concordaron que la efectividad de un líder debe de medirse en primer lugar por los resultados que obtiene en el ejercicio de su trabajo, porque esto demostraba si estaba revestido de la autoridad de Dios.

Desde su punto de vista, si las personas observan resultados estarán más anuentes a cooperar con el líder y sabrán que caminan en la dirección correcta, sin embargo, si no hay resultados, las personas se someten al líder por obediencia, pero no mostrarán interés en los proyectos que se propongan.

Un tercer elemento de análisis lo proponen Esther, Hazel y Marcos de (C.K.), porque estuvieron de acuerdo en que para valorar la efectividad del líder además de los resultados, debe de verse su “disponibilidad y disposición para el servicio”. Si las personas sienten que el líder

muestra genuino interés en sus necesidades y está dispuesto a servirles, responderán imitando este interesante modelo de liderazgo. Pero si el líder enfoca todos sus esfuerzos en la búsqueda de resultados y se distancia de las personas o estas sienten que están siendo utilizadas, el líder solo encontrará apatía, falta de compromiso y pesimismo en quienes lidera.

### **Protocolos de Evaluación del liderazgo.**

Ninguna de las Iglesias estudiadas cuentan con protocolos escritos para evaluar la eficiencia y la eficacia de los líderes en el desarrollo de su trabajo, esto a pesar de que todos los entrevistados están de acuerdo con dar cuentas de su labor y ser evaluados. Al no existir un método consistente de evaluación, el investigador no tiene un parámetro objetivo que permita comprobar y determinar el grado de excelencia en el trabajo que realizan los líderes y servidores en cada una de estas comunidades.

### **Síntesis.**

De las entrevistas realizadas surgieron tres códigos como respuestas, que están presentes en mayor o menor proporción de prioridad en cada una de las Iglesias estudiadas, sin embargo, cada iglesia tiene su propio énfasis.

Para (O.A.) y (P.F.), los resultados deben de ser medidos por la espiritualidad de los líderes y no por los efectos provocados por el líder en labores institucionales o de organización, de manera que la eficacia y la eficiencia debería de medirse por el crecimiento y desarrollo personal.

Esta perspectiva deja de lado el servicio como uno de los elementos más importantes en la vida del líder y en consecuencia, relega a un grado de menor importancia las necesidades de la

comunidad de establecer metas y estrategias para la satisfacción de las mismas. En este punto es importante resaltar el criterio de Ismael (P.F.) quien afirmó que “la efectividad del líder quien la establece es la biblia y no la organización, por cuanto el llamado al liderazgo lo promueve Dios y no la congregación”.

En un segundo código, (M.V.E) y (P.F) opinaron que “la efectividad tiene que ver con el rendimiento que el líder obtiene en su labor, por lo cual, si no hay resultados evidentes, es claro que el líder no es efectivo ni eficiente en lo que hace”.

Como resultado del análisis se debe de entender como eficacia y eficiencia, el fiel cumplimiento de requisitos institucionales tales como la sujeción a la visión del Pastor, la disposición y disponibilidad de servicio y la asistencia y participación del líder en las reuniones de culto o bien de planeamiento o de formación que la iglesia imparte. Para otros entrevistados como Marcia y Rodrigo (M.V.E) están relacionados con la satisfacción de las necesidades de las personas que asisten a la iglesia.

Un criterio más dentro de este código de respuestas afirma que:

La efectividad del líder debe de valorarse en la cantidad de veces que puede reproducir su liderazgo en otras personas, por cuanto la labor en la iglesia es consistente con la descripción de un proceso de larga duración y entre más líderes preparados hayan, mejores son las oportunidades para que la iglesia se desarrolle de forma integral”.

El tercer código encontrado señala que para valorar la efectividad del líder debe de tomarse muy en cuenta su “disponibilidad y disposición para el servicio” (Esther, Hazel y Marcos de C.K.). Si las personas que ejercen un cargo no están disponibles y dispuestas a servir, no son ni

efectivas ni eficaces como líderes. Un líder efectivo lucha por estar al alcance de las personas que dirige, para ser eficaz en lo que hace.

## Valores en la vida de un líder

En cuanto a los valores que se espera encontrar en la vida de un líder, los entrevistados hicieron mención de una serie de factores que el investigador agrupa en términos de: Valores, aptitudes y actitudes, para un mejor manejo comparativo posterior. Por aptitudes se entiende: “el carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idóneo para una función determinada” o bien como “el conocimiento o capacidad para desarrollar cierta actividad” (DePeru.com).

Por actitud se hace referencia a: “la voluntad para encarar las actividades”; “cómo se enfrentan las cosas” o bien como “la predisposición aprendida para responder de un modo consistente a un objeto social” (DePeru.com).

Tabla 6  
*Iglesia Pilar de fuego*

Actitudes (la manera de actuar)	Aptitudes (habilidades/carácter)	Valores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostrar autoridad</li> <li>- Firmeza</li> <li>- Tolerancia</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Entrega</li> <li>- Ser un modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabiduría</li> <li>- Disposición de servicio</li> <li>- Carisma</li> <li>- Empatía</li> <li>- Excelencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad (Transparencia en sus acciones)</li> <li>- Humildad</li> <li>- Fidelidad</li> <li>- Obediencia (respeto a la autoridad)</li> <li>- Amor</li> <li>- Perseverancia</li> <li>- Santidad</li> <li>- Sinceridad</li> </ul>

A pesar de los criterios expuestos por los entrevistados, no se considera que un líder deba de ser removido del cargo que ocupa por faltas que involucre una situación de carencia de actitudes, porque éstas pueden ser corregidas con el debido acompañamiento, sin embargo, Maritza, Marco y Elena señalan “la carencia de valores éticos, morales o la falla de éstos”, como la principal razón por la que un líder debe de ser removido de su cargo, especialmente cuando se ponga en entre dicho el testimonio de la iglesia.

Para Ismael, “las razones de más de peso para sustituir a un líder eran la falta de efectividad y la falta de competencias para llevar a cabo su labor”. Marco agrega que también hay que tomar en cuenta para destituir a un líder, el hecho de que no cumpla la misión.

(O.I.) En este punto, Marco se refiere explícitamente a la misión que tiene la iglesia de manera en general (predicar, enseñar, bautizar, discipular), pero no hace mención a la visión de la iglesia como organización.

En el mismo contexto, Ismael y Maritza son del criterio que si un líder hace un mal uso de los recursos económicos de la iglesia “debe de ser investigado, confrontado y sustituido”. Elena y Marcos opinaron que “sí se debe de investigar y confrontar a la persona, pero no se debe de sustituir por esto, sino convencerlo para que se someta voluntariamente a un proceso de formación (disciplina eclesial), dejando abierta la posibilidad de una restauración en su mismo lugar de trabajo ministerial.”

En el caso de que fuera alguno de los cuatro entrevistados (Ismael, Elena, Marcos y Maritza) que se vieran involucrados en algún problema, esperarían de los líderes de la iglesia les ofrezcan su apoyo, acompañamiento y asesoría con el fin de solventar la crisis.

Es interesante notar que en esta iglesia no se hace referencia al abuso espiritual abuso de poder, manipulación o control espiritual o manipulación emocional, como causal para sustituir a un líder. Solo Marcos enfatizo como valor la santidad e Ismael la falta de efectividad en el trabajo del líder como causa que se tome en cuenta para su destitución).

Tabla 7  
*Iglesia Oasis de Amor*

Actitudes (la manera de actuar)	Aptitudes (habilidades/carácter)	Valores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inteligencia</li> <li>- Firmeza</li> <li>- Tolerancia</li> <li>- Sabiduría</li> <li>- Entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de administración</li> <li>- Disposición de servicio</li> <li>- Habilidad de comunicación (carisma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad (Transparencia en sus acciones y motivaciones)</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Fidelidad</li> <li>- Respeto a la autoridad)</li> <li>- Fidelidad</li> <li>- Espiritualidad</li> </ul>

A pesar de los criterios expresados en este apartado, los entrevistados no consideraron que por situaciones de aptitudes o actitudes, un líder debería de ser removido de su cargo, sin embargo, si consideran que la falta de “valores éticos o morales” se constituye en razón suficiente para que sea removido, debido a que en esta congregación se busca y se valora al líder por su obediencia, espiritualidad y estilo de vida.

La iglesia busca guardar el testimonio de la congregación frente a la opinión pública. Esto hace que en el caso de que una persona sustraiga dinero de la congregación de manera anormal, sea confrontada y removida de su cargo con el propósito de restaurarla mediante una disciplina ministerial.

En el caso de que fuera alguno de los entrevistados los que cometieran un falta, estos esperarían de sus líderes apoyo, consejería y seguimiento.

Tabla 8  
*Iglesia Manantiales de Vida Eterna*

Actitudes (la manera de actuar)	Aptitudes (habilidades/carácter)	Valores
- Honradez	- Académicamente preparado	- Integridad (Transparencia en sus acciones y motivaciones)
- Firmeza	- Disposición de servicio	- Honestidad
- Tolerancia	- Empatía	- Fidelidad
- Sociabilidad		- Respeto a la autoridad
- Compromiso		- Responsabilidad
		- Espiritualidad
		- Sinceridad

En los criterios expuestos por los entrevistados, no se considera que un líder deba de ser removido del cargo por alguna falta que involucre una situación de carencia de aptitudes o actitudes, pero señalan los valores como la principal razón por la que un líder debe de ser removido de su cargo, especialmente por alguna falta que ponga entre dicho el testimonio de la congregación (Alex, Geovanny) y especialmente según el criterio de Rodrigo, “por falta de integridad, porque tales acciones restan la credibilidad del líder”.

Solo Alex y Marcia afirmaron que en el caso de que un líder hiciera un mal uso de los recursos económicos debía de ser removido de su cargo. Geovanny y Rodrigo presentaron como propuesta frente a una situación como esta, “realizar una investigación y luego establecer un programa de restauración para la persona, pero no mencionan el hecho de que se deba de sustituir.”



Un elemento a tomar en cuenta en este punto, es que Marcia es la única de los cuatro entrevistados que asegura que “la falta de resultados” en la labor del líder debe de constituirse en un elemento para proceder a su destitución y Rodrigo complementa este pensamiento afirmando “que la destitución debe de darse especialmente cuando el líder es impositivo o no tiene todas las competencias necesarias.”

Tabla 9  
*Comunidad Kyrios*

<b>Actitudes (la manera de actuar)</b>	<b>Aptitudes (habilidades/carácter)</b>	<b>Valores</b>
- Firmeza en la toma de decisiones	- Habilidades de comunicación	- Integridad (transparencia en sus acciones y motivaciones)
- Honradez	- Servicio	- Paciencia
- Tolerancia	- Capacitación permanente	- Puntualidad
- Sociabilidad	- Eficiencia en el cumplimiento de objetivos	- Respeto a la autoridad
- Comprensión	- Empatía	- Responsabilidad
		- Espiritualidad

A la pregunta ¿en qué casos se debería de cambiar a un líder de la congregación? Los entrevistados enfatizaron la práctica de pecados morales y éticos, como las causas que deben de motivar la remoción de un líder de su cargo. Es interesante destacar, que aunque las personas entrevistadas piensan que la efectividad del líder debe de ser valorada por los resultados, ninguno de los participantes en la investigación en esta iglesia mencionó el hecho de que un líder sin resultados debería de ser removido de su cargo.

Es posible que esto se deba a la idea de que el liderazgo es un cargo dado por Dios a través de un llamado y por lo tanto, cuenta con la autoridad “descendente” (Montaner 2001), de modo que aunque no haya eficacia o eficiencia en el trabajo que se realiza, no se puede remover al líder si Dios no es el que lo remueve. Siendo esta la perspectiva, la iglesia como comunidad no podría valorar el trabajo del líder, sino que se esperaría que fuera Dios quien lo haga.

En el caso de que un líder haga un mal uso de los recursos económicos de la iglesia, Esther opinó que hay que realizar una investigación y si se comprueban los hechos, hay que sustituir al infractor y ofrecerle acompañamiento pastoral para su restauración, lo que implicaría la posibilidad de que vuelva a ocupar su cargo pero a largo plazo, una vez se haya comprobado un cambio que demarque un crecimiento y desarrollo espiritual en el área del manejo de las finanzas.

Fernando estuvo de acuerdo con Esther y afirmó, que más que establecer un proceso de restauración, “la persona necesita cambiar un valor” por lo que el proceso indefectiblemente debe de ser extenso.

En el caso de que sea alguno de los entrevistados que enfrente algún problema, todos fueron del criterio que lo que esperarían de los líderes es que los apoyen, los aconsejen y les den seguimiento.

### ***Síntesis.***

A pesar de que cada iglesia en estudio tiene su propio énfasis en cuanto a lo que esperan de los valores que deben de prevalecer en la vida de un líder, emergen respuestas repetitivas que

permiten al investigador establecer como valores prevalecientes y esperados en el líder: la integridad, la fidelidad, la espiritualidad y el respeto por la autoridad.

Las personas entrevistadas esperan de sus líderes transparencia en sus acciones y en sus motivaciones, por cuanto consideran que más allá de buscar en un líder las facilidades que le pueden proveer sus conocimientos, habilidades o experiencias de vida, el líder debe de ser una persona que muestre un estilo de vida integro, donde no haya espacio para las dudas entre lo que dice y lo que hace, o bien, entre lo que promete y lo que cumple.

Si el líder no cumple las promesas que realiza, es evaluado como una persona “infidel”, por cuanto traiciona no solo sus principios (valores éticos y morales), sino que traiciona la confianza de las personas que creen en él y demuestran disposición para seguirle. Una persona que no valora sus creencias y principios como rectores de vida, es una persona que no es confiable y por lo tanto, no apta para el ejercicio del liderazgo.

Estos criterios marchan muy de la mano con la expectativa que se tiene, de que el líder cristiano debe de ser una persona espiritual, permitiendo que su liderazgo surja del “ser” y no del “saber” (M.V.E.). Si el líder no conoce a Dios, o desconoce voluntariamente lo que Dios quiere para su pueblo por intereses personales o por presión social, o desatiende la práctica de los ejercicios espirituales (oración, estudio bíblico, dar, congregarse, ayunar etc.) se considera como una persona no apta para el liderazgo.

Diez de los dieciséis entrevistados mencionaron, que un líder debe de tener como principio de vida el respeto por la autoridad. El respeto se interpreta como la disposición voluntaria en una persona de someterse en obediencia a quien ejerce el liderazgo (C.K; M.V.E). Además del

acatamiento de las disposiciones institucionales y organizativas que establezca los líderes principales a quienes desean ejercer el liderazgo (P.F.), tales como asistencia a reuniones, cursos, charlas, talleres etc.

Desatender o desconocer esta realidad, expone a la persona a ser removida del liderazgo o no ser tomado en cuenta para el mismo, calificando su conducta como una falta grave.

Es de importancia mencionar que no existe consistencia en los razonamientos de los entrevistados, para establecer un patrón de criterio que determine si el tener fallas o falencias en las actitudes o aptitudes, son realmente causales para sustituir a un líder y menos aún, para sustituir al pastor o líder principal. En este apartado, de todos los entrevistados solo Alex (M.V.E) declaró que “el bienestar de la iglesia está sobre del bienestar individual”, por lo cual, si se comprueba que el líder principal o pastor ha fallado, debe de ser removido de su puesto por el bienestar de la comunidad como un todo. Pero se debe de reconocer que este no es el criterio que expresan la mayoría de los entrevistados.

Un claro ejemplo de toda esta realidad se encuentra, en las respuestas a la pregunta ¿Qué harían los líderes si alguien hace un mal uso de los recursos económicos de la iglesia? Todos los entrevistados, líderes y no líderes, opinaron que hay que sustituirlo. Para algunos luego de hacer una investigación que compruebe la falta (M.V.E) y para otros, por demostrar una falta grave en valores como la honradez, la honestidad y la sinceridad (C.K.).

Sería interesante ahondar en el tema de la disciplina eclesiástica y los procesos de acompañamiento y restauración, para determinar cuan efectivos son en el desarrollo de valores, o buenos hábitos en los infractores, así como su permanencia como miembro activo dentro de la

comunidad después de ser sustituido, pero el tema quedará para un posterior estudio de investigación.

## **Cristianismo y liderazgo**

Todos los entrevistados coinciden que existe un cambio en su perspectiva y en la conciencia sobre lo que es el liderazgo como resultado de su experiencia cristiana, pero el cambio de perspectiva se da desde dos enfoques diferentes, uno desde el punto de vista de la vivencia y el otro desde la perspectiva ministerial.

### **Enfoque ministerial.**

Para Esther (C.K.), Rolando (O.A.), Alex y Geovanny (M.V.E.) el ser cristianos los hizo más conscientes de “la responsabilidad que tiene el líder, a la hora de llevar a cabo el trabajo encomendado, por cuanto debe de dar cuentas no solo a las personas que dirige, sino a Dios de todas sus decisiones”. Debido a esta responsabilidad, Elena (P.F.) opinó que el líder necesita “una clara y efectiva preparación para desarrollar su trabajo de manera planificada, sin dejar de lado la comunicación y la elaboración de estrategias para ser más efectivos en todo lo que se hace.

Este grado de conocimiento y percepción de la realidad que existe detrás del liderazgo, es lo que llevó a Fernando a opinar, que como cristiano, “la primera responsabilidad del líder es dar a conocer a Cristo a través de su vida”, sirviendo con “compasión y confianza” Hazel (C.K.), y en busca del “bien comunal y no el personal”, según Marco (C.K.)

Marcos (P.F.) es de la opinión que en condición de cristiano “ve el liderazgo como una oportunidad de hacer algo por amor y no solo para cumplir y reconoce que tiene un mayor conocimiento de Dios y su voluntad para con los seres humanos, por lo que es consciente de que algún día debe de darle cuenta a Dios de todas sus acciones”.

### **Enfoque de vivencia**

Como cristiana, Maritza reconoce que el líder es la persona más cercana a Cristo (Observación//habla del carácter de Cristo) y a pesar de que es imperfecto, debe de ser el modelo que modele más de Jesús”, inclusive, el trabajo del liderazgo le ayudó a valorarse más y mejor como persona, porque comprendió lo importante que es, en el desarrollo del plan y la obra del Señor”.

Ismael (P.F.) opinó que desde su perspectiva como cristiano, “considera que debe de estar más dispuesto y disponible para escuchar a las personas y dar más explicaciones por sus acciones”. Alex (M.V.E) afirmó que “aumento su sentido de empatía con las personas que son líderes, porque ahora como líder reconoce las dificultades y limitaciones que diariamente el líder enfrenta en el intento de cumplir con su labor, pero también se identificó con mayor facilidad con las personas que lidera.

A criterio de Bilmar (O.A.), servir en la iglesia fomentó en su vida una transformación en la valoración que le da a su vida cristiana, porque es más consciente de su necesidad de depender de manera más íntima del Señor para servir a sus semejantes. Gabriela opinó que (O.A.), “existen mayores riesgos en el liderazgo cristiano que en el secular, por cuanto la persona es responsable no solo a las personas que sirve, sino a Dios de lo que hace, de cómo lo hace y de

porqué lo hace, por lo que consideró que el líder debe ser más dependiente de Dios que de sus propias capacidades, habilidades o experiencias.”

### **¿Puede un líder cristiano aprender algo de un líder secular?**

Tres de los participantes de (C.K.) y Maritza (P.F.) concuerdan que no es mucho lo que un líder cristiano pudiere aprender de un líder no cristiano desde el punto de vista del “ser”, por cuanto su cosmovisión de la vida difiere radicalmente, sin embargo, existen elementos en el ejercicio del liderazgo que son compatibles y en los cuales se puede evaluar el trabajo que se realiza. Acciones como el servicio, la búsqueda del bien comunal y el brindar una mayor participación dentro de la toma de decisiones a las personas que son afectadas por el trabajo del líder, son elementos que deberían de ser revisados.

Para Elena (P.F.) “el líder cristiano debe de aprender más sobre puntualidad, dar seguimiento y proveer acompañamiento”, porque son elementos que fallan en el liderazgo cristiano, pero en el ámbito secular son temas muy valorados y calificados por las personas. Para Ismael (P.F) “quizás lo único rescatable de un líder no cristianos, es la forma en que se puede trabajar socialmente para ser más efectivos en esta área de acción”, o bien como declaran Alex y Rodrigo (M.V.E), aprender a trabajar con base en objetivos que puedan ser medibles y sujetos a evaluación.

### ***Síntesis.***

Todos los entrevistados (16 personas) son del criterio que su experiencia cristiana les permitió tener una mayor conciencia y conocimiento de lo que es el liderazgo. De las respuestas

obtenidas se pueden tabular dos códigos: Cambios desde un enfoque ministerial y cambios desde un enfoque de vivencia.

Desde el aspecto de vivencia, las personas entrevistadas afirman haber adquirido una mayor y mejor percepción de lo que es el servicio y de la actitud que se debe de tener para servir con eficiencia y eficacia. Pero también, les ha servido para revalorar sus capacidades y habilidades, y potenciar lo que hacen con mayor seguridad de sí mismos, sin perder de vista que la autoridad en el liderazgo tiene fundamento en lo que se “es” y no en lo que se tiene o se “hace”.

Esto le permite al líder identificarse con mayor facilidad, no solo con las personas a quien lidera, sino también con las personas que lo lideran. El elemento unificador en estos extremos es el desarrollo de una sana empatía hacia las personas que están alrededor del líder, sin importar si estos son líderes o liderados.

Desde el enfoque ministerial, el ejercicio del liderazgo desarrollo en varios de los entrevistados, la necesidad de dar continuidad a su formación, aprendizaje y desarrollo desde una perspectiva más integral, ya que se reconoció que la excelencia debe ser la meta a la que debe de apuntar el servicio, a pesar de las limitaciones a las que se esta sujeto por causa de la naturaleza pecaminosa.

### **¿Qué hace que un líder sea efectivo en Costa Rica?**

Para realizar un adecuado marco comparativo, se perfilaron todas las respuestas de los entrevistados por comunidades estudiadas en términos de: Aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas.



## Comunidad Kyrios.

Esther (C.K) opinó que el líder efectivo era una persona con amplios conocimientos (buena capacitación personal, buena capacidad para comunicarse, buen conocimiento de las necesidades de las personas que dirige). Para Fernando, el líder debía ser una persona decidida a entregarse de lleno al grupo, sin que tenga una agenda oculta de intenciones personales que puedan interferir en el desarrollo de su trabajo. Marco (C.K.) consideró que debía de ser una persona que sepa cómo organizar, planificar y administrar.

Para Hazel (C.K.) el líder debe de ser una persona “honesta, sincera y comprometida”, cumplir lo que promete y ser consecuente con las promesas que realiza. A su criterio, si una persona no es transparente en su accionar, nunca inspirará confianza ni apego en sus seguidores.

Tabla 10  
*Cuadro Comparativo Comunidad Kyrios*

Aptitudes	Actitudes	Destrezas	Habilidades
Conocimientos (Identifica las necesidades de la comunidad y las resuelve	Servicial Honesto Sincero Comprometido Que inspire confianza Espiritual	Buen administrador (Planifique, organice, evalúe)	Sabe escuchar Se identifica con su comunidad

## Manantiales de Vida Eterna

Para Alex (M.V.E), el líder efectivo es “el que sabe escuchar a las personas a quien dirige y está dispuesto a involucrarse con ellos más allá de los formalismos protocolarios con el propósito

de conocer sus necesidades. Alex opinó que: “Un líder que no conoce su pueblo, está incapacitado para dirigir”

Para Geovanny y Rodrigo (M.V.E), la efectividad está ligada al carácter del líder, por lo que se espera que sea una persona “íntegra, ejemplar y muestre coherencia entre lo que promete y lo que hace”. Lo contrario lo descalifica y le resta autoridad para dirigir y Rodrigo agregó, que debe de saber valorar adecuadamente a las personas mostrando el respeto que merecen, sin querer imponer nada”. Geovanny opino: “qué si un líder no es constante en su trabajo y en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, difícilmente podrá ser efectivo en Costa Rica”.

Tabla 11  
*Cuadro Comparativo Manantiales Vida Eterna*

Aptitudes	Actitudes	Destrezas	Habilidades
Conocimientos (Identifica las necesidades de la comunidad y las resuelve)	Integridad Coherencia (entre lo que dice y hace) Humildad	Administre, Planifique Organice	Sabe escuchar Se identifica con su comunidad

**Iglesia Pilar de Fuego.**

Elena (P.F) consideró que “un líder efectivo es una persona comprometida con su trabajo, tiene como prioridad cumplir con lo que promete y está enfocando en los resultados”. Marcos (P.F.) coincide que el compromiso con lo prometido es esencial en el trabajo del líder, por lo que debe de mostrar pasión en lo que hace por Cristo, sin olvidar sus responsabilidades institucionales”. Según Marcos, “las personas son importantes en el trabajo del líder, pero la organización que lo respalda debe de tener un lugar dentro de sus prioridades.”

Maritza fue de la opinión de que la eficacia del líder estará determinada por el “amor que muestre cuando sirve a las demás personas. Si busca sus propios intereses fracasará en su intento de guiar, porque las personas saben cuándo alguien es sincero y se interesa en sus necesidades y cuándo lo único que busca, es beneficiarse de su posición”. Maritza opino “que la persona debe estar apasionada en y por lo que hace, porque de lo contrario las responsabilidades y obligaciones propias del liderazgo lo harán perder su motivación y en consecuencia sus deseos de servir.”

Ismael es del criterio que la efectividad del líder debe de medirse “por su pasión y amor en lo que hace, el cumplimiento de metas a corto plazo y la búsqueda del beneficio de los demás. A su juicio, cuando un líder busca la fama o el reconocimiento personal o social, su efectividad en cumplir con las expectativas que las personas tienen en él se degradan y progresivamente queda solo, sin el apoyo de los demás.”

Tabla 12  
*Cuadro comparativo Iglesia Pilar de Fuego*

Aptitudes	Actitudes	Destrezas	Habilidades
Conocimientos (Identifica las necesidades de la comunidad y las resuelve	Integridad Mantiene buenas relaciones sociales Humildad	Administre Dirija Planifique Organice	Sabe escuchar

### **Iglesia Oasis de Amor**

Para Rolando (O.A.), “un líder efectivo en Costa Rica era aquel que se involucra con las personas a quien dirige y aprende a leer la vida como ellas, comprometiéndose a cumplir lo que

promete” y para esto, el líder debe de adquirir un enorme compromiso social y estar preparado académicamente para responder organizativa y administrativamente a las necesidades de su comunidad.

Esta declaración está muy ligada al pensamiento de Bilmar (O.A.), su criterio es que “el líder efectivo sería aquel que tiene una clara visión de lo que se necesita hacer y en compañía de un equipo de asesores, traza metas y las cumple”. Paralelas a estas competencias, Gabriela (O.A.) considera que el líder debe de tener muy buenas habilidades de comunicación y un amplio conocimiento de los medios de comunicación masiva (redes sociales, televisión, prensa escrita, radio etc.) por cuanto las personas tienen la tendencia a dejar las relaciones personales directas y optan por las relaciones indirectas que promueve la tecnología.

Pero más allá de los aspectos que exponen las competencias cognitivas y experiencias administrativas y organizacionales, tanto Gabriela como Marielena (O.A.), concuerdan que la efectividad del líder también está ligada a su desarrollo emocional, afectivo y espiritual.

Para Marielena “el líder debe tener una credibilidad intachable, por lo que debe de ser una persona que no mienta, que hace cumplir su palabra y que inspire confianza” y para Gabriela (O.A.), el líder debe de constituirse en un ejemplo de vida y compromiso con las personas a quien lidera, asumiendo que el primer paso debería de ser el conocerlos a profundidad, con el propósito de identificar sus verdaderas necesidades y trazar proyectos concretos para solucionarlas.

Tabla 13  
*Cuadro Comparativo Iglesia Oasis de Esperanza*

Aptitudes	Actitudes	Destrezas	Habilidades
Conocimientos (Identifica las necesidades de la comunidad y las resuelve)	Integridad Coherencia (entre lo que dice y hace) Humildad Credibilidad	Administre Planifique Organice Trabaje en equipo	Sabe escuchar Se identifica con su comunidad

*Síntesis*

Un análisis comparativo de la información suministrada en las cuatro iglesias demuestra, que las personas esperan que un líder en el contexto cristiano de la ciudad de Cartago, sea una persona que posea una adecuada formación académica, aunque no se descarta la idea de una formación informal (la que proviene de talleres, seminarios, charlas, experiencias personales y otras).

También se espera que esta preparación (formal o informal) le permita desarrollar las aptitudes necesarias, para que el líder adquiriera un pleno panorama de su comunidad, de las necesidades que experimenta y proponga soluciones viables y sustentables, según un adecuado orden de prioridades que le permita mostrarse como modelo de vivencia tanto espiritual como social.

Modelo de vivencia, debido a que el líder es considerado la persona que sabe que hacer, cuando se debe de hacer y cómo se debería de hacer, ya que está plenamente involucrado con la comunidad y tiene conocimiento de sus fortalezas y debilidades tanto a nivel de cultura organizacional (como está organizada) como de cultura laboral (la forma en que funciona).

Como modelo social, el líder es el portador de una idea, una visión de cómo resolver el problema o como alcanzar la meta, pero como persona sus capacidades son limitadas y debe de poseer el conocimiento y disposición necesaria para organizar, planificar, estructurar, evaluar, acompañar, motivar y guiar a quienes lidera, a partir de lazos de relaciones recíprocas, la influencia de su propia vida (comportamiento, estilo de vida, relaciones, espiritualidad etc.) y no solo a través de la plataforma de lo que sabe o conoce.

Esta declaración esta intrínsecamente relacionada con el código “actitudes”. Se espera que el líder sea una persona que demuestre con sus acciones y decisiones, que es persona de confianza, compromiso, trabajo, honesta, honrada, sincera, servicial, espiritual y humilde. En general, las personas entrevistadas consideran como un ideal para el liderazgo, el individuo que demuestra que existe una coherencia entre lo que dice y hace.

En cuanto a las destrezas que debe poseer un líder efectivo en Cartago, los entrevistados fueron del criterio de que debe ser un buen administrador. Una persona que planifique, organice, desarrolle, delegue, evalúe y trabaje en equipo y por sobre todo, que ejecute el trabajo porque en general, todos los entrevistados fueron del criterio que una buena evaluación dentro de las funciones de un líder, siempre dependerá de la eficacia y la efectividad en el logro de los resultados. Los conocimientos se vuelven ineficaces y el estilo de vida intrascendental, si no hay resultados.

En términos de habilidades, los entrevistados esperaban que un líder eficaz tenga una desarrollada habilidad para escuchar lo que las personas tienen que decir. Una persona que no escuche y tome en cuenta lo que el pueblo que lidera tiene que decir, sea por arrogancia, pre-

potencia, altivez, orgullo o intereses personales, llevará sobre sus espaldas la crítica, el descontento, la combatividad y la oposición del grupo o pueblo a quien lidera.

Saber escuchar es más que un ejercicio de lógica social para un líder. Escuchar conlleva la idea de conocer, identificarse y mostrarse como parte de quien reconoce la necesidad y está dispuesto a motivar al pueblo, para que se convierta en un participante activo en la determinación de prioridades y asuntos de importancia comunal. Es dejar que los que son liderados participen en la toma de decisiones, la fiscalización y la evaluación de los proyectos, mediante la creación y el uso de mecanismos que fomenten la eficacia y la eficiencia de todos los participantes como un solo equipo.

Con base en la información obtenida se podría afirmar, que un líder eficaz en las cuatro comunidades que participaron en el estudio se caracteriza por ser una persona humilde (sabe escuchar, sabe cómo hablar y desea aprender de los demás), dispuesta (asume responsabilidades, retos y tareas comunales), disponible (siempre está al alcance de todos y en todo momento), sirve de forma desinteresada (no busca beneficios personales) y evidencia en su vida un carácter irreprochable.

## Conclusiones

Al finalizar la investigación es evidente, que para todos los entrevistados el tema del liderazgo no era un punto de análisis o reflexión dentro del orden de sus prioridades cotidianas, por lo que sus comentarios reflejan más el resultado de percepciones casuísticas o culturales, que de criterios personales plenamente desarrollados, por lo cual, cada comunidad aportó diferentes valoraciones en cuanto al líder y al liderazgo, aun cuando todos pertenecen a una misma cultura nacional.

Los entrevistados describieron al líder como una persona con poder de mando (O.A), que ejerce su autoridad tomando como punto de poder sus conocimientos y el cúmulo de experiencias obtenidas a lo largo de la vida, por lo que interpretaban como su primera responsabilidad, el deber de tomar todas las decisiones que fueran necesarias para ejercer el gobierno (C.K.).

Sin embargo, se reconoció que los líderes son personas cuyas decisiones deben ser guiadas por el temor de Dios (P.F.), a pesar de que en la mayoría de los casos, el estilo de vida de los líderes no está en armonía con los valores y principios expuestos como condición de vida, para los que ejercen el liderazgo desde una perspectiva cristiana.

Los entrevistados fueron del criterio, que el líder debe guiar a sus seguidores (M.V.E.), mostrando el camino (C.K), al influir y no imponer (M.V.E.). También opinaron que la influencia de la mayoría de líderes no es positiva (M.V.E.) por cuanto llegan a ocupar un puesto o cargo de dirección o liderazgo tan solo para cumplir (P.F), sin tomar en cuenta las necesidades de aquellos a quienes lideran (O.A.).



Sin embargo y pese al descontento que existe con los líderes, las personas se someten a su dirección, en algunos casos por temor a las represalias, sea que estas estén tipificadas en términos de amenazas, penalizaciones y castigos punitivos (organizaciones, políticos o legales), o bien a través de manipulación y confrontación verbal y pública, lo que describe la utilización del Poder Coercitivo que cita McIntosh (2012) y en otros casos, solo muestran su descontento a través de una actitud indiferente o desinteresada.

### **Características del liderazgo**

De forma general, se describió el servicio como la acción y la actitud que motiva y caracteriza a los líderes en el contexto de éstas comunidades de fe. Pero un servicio que se presta de manera desinteresada y comprometida con las personas, en un ambiente de compañerismo y familiaridad, sin que esto represente obviar o desestimar el respeto que cada persona merece independientemente de cuál sea su condición, estatus social o género.

Pero para alcanzar este nivel de excelencia en el servicio, debe de existir procesos intencionados de formación en el liderazgo, donde el trabajo en equipo y el compañerismo se conviertan en conductas y acciones permanentes, como respuesta al acto de comprender y aceptar que su primera tarea en el liderazgo, es la de conocer y escuchar a quienes sirven, por cuanto los intereses de la organización deben de estar supeditados por los intereses y las necesidades de las personas que las componen como un todo.

El presente análisis nos lleva a establecer las siguientes conclusiones:

### **Si existe un claro deterioro en el liderazgo de la iglesia**

Son pocas las personas dispuestas y muy pocos líderes disponibles en cada congregación,

para desarrollar todo el trabajo que se requiere con el propósito de alcanzar la excelencia y la eficacia. En la mayoría de las congregaciones, los líderes existentes además de las funciones propias del cargo que ocupan, por recargo de funciones deben de ocuparse de otras responsabilidades ministeriales que vienen a menoscabar el tiempo que necesitan invertir en otros aspectos del diario vivir, tales como la familia, la recreación, el ejercicio físico y la educación.

En segundo lugar, no existen programas ni políticas institucionales en las iglesias que intencionalmente promocionen el liderazgo. Se da por sentado la necesidad de que haya líderes y la importancia de la labor del líder dentro de la organización, sin embargo, en ninguna de las iglesias estudiadas existe un programa sistemático que se ocupe de la formación y desarrollo permanente del liderazgo.

En las Iglesias existen programas de formación para la niñez, programas de formación de discipulado, programas para la formación de músicos y de consejeros, pero no existe un programa específicamente para preparar, desarrollar, potenciar, acompañar y evaluar a los futuros líderes y a los ya existentes.

Como justificación para esta lamentable situación se puede citar, el sobre-énfasis en la creencia o conceptualización a nivel de cultura organizacional evangélica, de que el líder es una persona “especialmente llamada por Dios” para ejercer algún ministerio. Se habla de sobre-énfasis, porque se cree que solo aquellos que han recibido una “manifestación divina”, son los que pueden aspirar al liderazgo, cuando en realidad cada cristiano es llamado a poner al servicio de los demás los dones y capacidades que ha recibido para la edificación del cuerpo de Cristo, sea que haya tenido una “manifestación espiritual especial” o no, es llamado a servir y el que

sirve gana influencia en los demás y la influencia de la autoridad para servir.

Dentro de los factores que emergieron en la investigación como causas de que las personas no deseen participar en el liderazgo se encuentran: a- Pre-conceptos culturales; b-Deficiente valoración personal; c- Falta de motivación; e- Falta de compromiso; e- Las personas no les gusta confrontar ni ser confrontadas; f- Falta de preparación espiritual; g- Falta de capacitación permanente.

En tercer lugar, existe una transición del modelo de liderazgo “pastor –céntrico” al modelo de liderazgo “compartido”, con lo que la figura de un “pastor haciendo de todo, en todo tiempo” ha venido a menos por cuanto su rendimiento es menos eficaz y eficiente.

Pero este cambio no cuenta con una estructura funcional ni organizativa que de sustento al nuevo modelo, por lo que la transición es insipiente y solo apunta a desarrollar equipos de trabajo donde cada líder realiza una función determinada, pero no participa en la toma de decisiones o en los procesos de planeamiento en la organización porque se considera que esta es una función que solo le atañe al Pastor, esto convierte a los “líderes emergentes” en simple figuras de poder social o religioso pero sin la autoridad correspondiente para impactar a la comunidad con su trabajo.

En cuarto lugar, es necesario citar el hecho de que existen muy pocas personas preparadas académica o vivencialmente para enseñar sobre liderazgo, en algunos casos porque se da como un hecho de que el líder ya sabe lo que tiene que hacer y no necesita que se le forme o bien, porque los líderes existentes están tan ocupados en su trabajo, que consideran no tener tiempo para dar continuidad con su preparación para ser más eficientes y efectivos como líderes.

No se dejó de lado el elemento económico, porque por la falta de recursos económicos para asumir los costos que demanda el asistir a institutos u universidades cristianas, muchos líderes no tienen la oportunidad de capacitación.

De los ocho líderes que participaron en la investigación, solo dos trabajan en el ministerio a tiempo completo, por lo que deben dividir su tiempo entre el trabajo secular, la familia, el ministerio, las responsabilidades espirituales personales, el matrimonio y en el caso de estudiar en alguna institución académica, el tiempo para asistir y hacer los trabajos correspondientes.

La realidad contextual social y económica de quienes son líderes, marca la diferencia entre seguir capacitándose para ofrecer un mejor desempeño en su labor o bien utilizar esta limitación como una excusa para encubrir su falta de interés en una adecuada formación por considerar que no la necesitan.

### **El liderazgo existente no tenía una eficiente relación con las personas a quienes lidera**

Si algo fue evidente durante las entrevistas, es el creciente deterioro en la comunicación que debe de existir entre los líderes y los que son liderados. Entre las razones que los entrevistados expusieron justificando esta situación se encuentran: a- El temor de las personas a ser menospreciadas; b- La percepción que infunden los líderes de tener agendas llenas; c- No contar con espacios en las congregaciones para estimular el acercamiento (por lo general el liderazgo está muy enfocado en el hacer y no en el ser), programas, proyectos, cumplir metas y otras actividades ocupan mucho tiempo de trabajo de los líderes y la atención a las personas y sus necesidades son relegadas o minimizadas.

Esto se hizo evidente en la deficiente comunicación que existe entre los líderes y la congregación, porque no existen protocolos o estrategias elaboradas estratégicamente para que las personas miembros de las Iglesias hagan llegar a los líderes sus propuestas, ideas o sugerencias. En un alto porcentaje, los que son líderes esperan y promueven que este tipo de comunicación se lleve a cabo de manera verbal, sin embargo, por las causas estipuladas en este apartado, este tipo de comunicación no se da, pero tampoco se estimula por parte del liderazgo.

Un elemento a tomar en cuenta es que las relaciones y la vida de la comunidad está muy centralizada en la liturgia de la iglesia y en la mayoría de casos, es el único espacio para que se fomente la comunicación y el encuentro entre líderes y liderados. Existen algunos casos donde se promueven otro tipo de encuentros, pero estos se dan dentro de un marco de participación restrictivo o limitado, a un grupo de personas que comparten responsabilidades ministeriales o empatía social, pero no existen programas ni estrategias que promuevan un mayor involucramiento de los miembros de la iglesia en la vida organizativa y funcional de la congregación.

Sumado a esta situación se debe afirmar, que la mayoría de los que no son líderes desconocen la visión y la misión de su iglesia y los que son líderes, apenas pueden recordar algo de la misión pero tienen problemas para establecer con claridad el rumbo que lleva la iglesia y las estrategias que se están utilizando.

En algunos casos la visión está descrita en banner o carteles, pero su redacción necesita con urgencia una mejora sustancial para que exprese con mayor claridad el mensaje que se quiere dar y en otros casos, un replanteamiento de lo que se quiere (la visión) y lo que se está haciendo para lograrlo (la misión) como congregación, porque la redacción de las mismas establecen

contenidos doctrinales más que una proyección orgánica administrativa que determine el rumbo y las acciones que se consideren necesarias hacia la consecución de metas institucionales.

### **La organización existente no responde a los cambios y a las necesidades de la iglesia**

Es importante mencionar, que pese a las buenas intenciones que tienen algunos de los líderes por mejorar con excelencia su servicio a Dios al servir a sus semejantes, no cuentan con una estructura administrativa y organizacional que les permita sustentar y proyectar su trabajo de manera más eficiente. En las cuatro iglesias estudiadas su estructura organizacional es muy básica y rígida, que posiblemente describe momentos históricos pasados donde fueron muy funcionales, pero que han perdido eficacia en medio de los cambios que experimenta la iglesia del siglo 21.

En ninguna de las iglesias se pudo constatar con los entrevistados la existencia de organigramas funcionales ni estructurales de trabajo, ni la asignación de funciones o requisitos para el liderazgo por escrito. Las estructuras en cuanto a organización y funcionamiento de las iglesias existentes, son coyunturalmente inestables porque se fundamentan en relaciones parentales, de compañerismo, emocionales o como resultado de situaciones casuísticas o proyectos ministeriales.

Realmente el liderazgo en estas congregaciones se constituye de acuerdo a las condiciones de la función que se debe de desarrollar, los criterios personales del pastor o de acuerdo a las expectativas históricas de la comunidad. Pero este liderazgo no surge como resultado de un proceso de formación institucional por lo que no responde a un proceso de promoción administrativa, sino a nombramientos subjetivos.

Con esta realidad en mente, el concepto de autoridad que se utiliza no es social sino teológico, porque se considera que el liderazgo no surge como una necesidad de la iglesia, sino como un encargo de Dios y por lo tanto, es Dios quien determina quién debe de ser el líder en todos los casos comunicando su decisión por medio del Pastor. Este principio de cultura organizativa, no promueve ni considera necesario la existencia e implementación de criterios ni protocolos para valorar la eficacia o la eficiencia del líder, porque se considera que no es competencia de la iglesia.

Esta presuposición cultural convence a las personas para que acepten como forma de servicio a Dios un perfil bajo, sin contar con la oportunidad de desarrollar una adecuada sinergia que potencie sus capacidades dentro de un equipo de trabajo.

Los que son líderes interpretaron su trabajo en términos de apoyar al Pastor o líder principal en el cumplimiento de la visión que éste les presenta, apoyando las estrategias o proyectos que se les asigne, pero no son parte en el planeamiento, las decisiones o en los procesos de evaluación.

Por el testimonio de todos los entrevistados se puede afirmar, que los Pastores interpretan su liderazgo o servicio en términos de gobernar/dirigir/administrar y consideran que son los únicos responsables en establecer los planes y proyectos de desarrollo institucional; relaciones inter-institucionales, coordinación de funciones, nombramiento de líderes, elaboración de disciplinas eclesiásticas, evaluación y formación de liturgia y quienes toman las decisiones en última instancia.

Sin embargo, la forma en que los Pastores lideran sus iglesias más que responder a principios teológicos, tienden a seguir procesos meramente gerenciales considerándose así mismos, como

las personas de mayor autoridad y poder dentro de la congregación. En muchos casos, el énfasis de trabajo en estos líderes es institucional (programas – actividades: litúrgicas, ceremoniales, institucionales, cultos etc.) y no relacional, por cuanto no se prioriza la satisfacción de las necesidades de las personas; sino el bienestar y el desarrollo de la organización.

## **Cultura y liderazgo**

Los resultados de la investigación también permitieron constatar la existencia de una fuerte influencia de la interpretación cultural nacional sobre lo que es el líder y el liderazgo (figura de poder, autoridad, gobierno, mando, dirección), pero en el caso de las comunidades estudiadas se impone la cultura organizacional y la sub-organizacional (Molero 2002), por sobre la nacional.

Entiéndase la cultura organizacional como las creencias, valores y actividades compartidas por los miembros de una determinada organización y culturas sub-organizacional, como las creencias, valores y actividades compartidas por los miembros de un departamento o ministerio dentro de una organización, en la percepción de lo que se define como líder y se interpreta como liderazgo.

Sin embargo, si existe una clara correlación entre la cultura nacional, la organizacional y sub-organizacional, en términos de las características o cualidades que se espera que tenga un líder. Todos los entrevistados concuerdan que un líder para ser efectivo en su trabajo debe de contar con una amplia capacitación sea esta formal o informal, como plataforma desde donde pueda guiar, organizar y acompañar a la comunidad que lidera, hacia el alcance de objetivos comunes que correspondan a la satisfacción de necesidades de importancia comunal.



Para que esta expectativa se convierta en una realidad, el líder debe de conocer su comunidad, ser parte de ella y animarla a participar en el establecimiento de sus necesidades en términos de prioridades. Esto implica que para que el líder cumpla su función requiere de una enorme capacidad para escuchar, negociar y organizar equipos de trabajo que le permita alcanzar los logros que la comunidad que lidera aspira.

Pero además de ser una persona que apunta hacia logros concretos, los entrevistados opinan que el líder debe destacarse por quien es, por cuanto se espera que sea un modelo de vida que pueda ser imitado por quienes dirige. Se espera que el líder sea una persona honesta, servicial, sincera, comprometida, que inspire confianza, cumpla lo que promete, sea espiritual y pueda desarrollar sólidas y fuertes relaciones con las personas, reconociendo con humildad cuando se equivoca y evidencia capacidad para trazar una hoja de ruta que le permita hacer los cambios que sean necesarios.

Esta expectativa de quienes son liderados, coloca sobre la mesa nuevamente alguna de las ideas de Clarens Francis:

Podemos comprar el tiempo de las personas; podemos comprar su presencia física en un determinado lugar, podemos incluso comprar algunos de sus movimientos musculares por hora. Sin embargo, no podemos comprar el entusiasmo (...) no podemos comprar la lealtad, no podemos comprar la devoción de sus corazones. Debemos ganar esto.<sup>[1]</sup> Clarence Francis (como se citó en Baldoni 2012, p.36).

## **Temas para posible Investigaciones**

### **Siervos de la iglesia o de la organización**

Debido a que los entrevistados que eran líderes interpretan la acción de servir bajo el concepto de gobernar, dirigir, administrar y ejercer autoridad; y los que no son líderes como conocimiento, empatía, compromiso y entrega, se origina una interpretación dualista del servicio.

En primera instancia, porque algunos sirven buscando el bienestar de los que son servidos y otros apuntan solo al bienestar de la organización. Este dualismo presentó dos tipos de líderes, los que están al servicio de la organización y los que están al servicio de la personas. ¿Esta perspectiva será la que origina la división conceptual entre los que son líderes y servidores? ¿De dónde el temor de llamar pastores a todos los líderes de la congregación que se reconocen como Ancianos? ¿Existe una diferencia conceptual o funcional entre Ancianos y Pastores? éste es un tema que debe de ampliarse en un estudio posterior.

### **Disciplina Eclesiástica**

Sería importante ahondar en el tema de la disciplina eclesiástica a los líderes y cuáles deberían ser los procesos de acompañamiento y restauración, para determinar cuan efectivos son en el desarrollo de valores o buenos hábitos en los infractores. ¿Los líderes que se someten a procesos de disciplina eclesiástica luego de ser restaurados son restituidos a sus cargos? ¿Qué porcentaje de líderes permanece en sus iglesias luego de un proceso de disciplina eclesial? ¿Existen protocolos debidamente estipulados para acompañar a un líder cuando falla en algún área de su vida? ¿Cuál es el porcentaje de líderes que son restaurados y nuevamente instaurados en su posición inicial? ¿Qué opina la iglesia de un líder que necesite ser sometido a un proceso

disciplinario? ¿Qué debería hacer la congregación y los líderes cuando su Pastor no quiere someterse a un proceso de disciplina espiritual luego de comprobarse deterioro en la ética, moral o condición espiritual? ¿Cuáles son las responsabilidades legales que tiene la iglesia si debe de sustituir a su pastor?

Indiscutiblemente, este es un tema que debe de ser estudiado con detenimiento para fomentar un mayor grado de conciencia en la participación de la iglesia en la evaluación y supervisión de sus líderes.

## Referencias

- Acuña, V. H. (2001) Comunidad política e identidad política en Costa Rica en el siglo XIX\* Escuela de Historia-CIHAC/Universidad de Costa Rica. *Istmo*, (2) julio-diciembre, recuperado de <http://istmo.denison.edu/n02/proyectos/comunidad.html>
- Aguirre, B. A. (1995) *Etnografía. Metodología cualitativa en la integración sociocultural*. Barcelona, Boixareu Universitaria, ed. Alfa Omega.
- Álvarez, C. (2008) La etnografía como modelo de investigación en educación *Gaceta de Antropología*, 24 (1) artículo 10, Facultad de Ciencias de la Educación Universidad de Oviedo. Recuperado de [http://www.ugr.es/~pwlac/G24\\_10Carmen\\_Alvarez\\_Alvarez.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G24_10Carmen_Alvarez_Alvarez.html)
- Apodaka, E y Villarreal, M (2008) *El poder en busca de autoridad. Las dinámicas psicosociales de la legitimación*. San Vicente, Alicante, España, ed. (ECU) Club Universitario, Cottolengo.
- Baldoni, J. (2012) *Ser Un Líder Modelo: 50 Maneras en que los Grandes Líderes Inspiran Resultados*. Nashville, Tennessee, USA, ed. Thomas Nelson Inc.
- Barragán, R., Salman, T., Ayllón, V., Córdoba, J., Langer, E., Sanjinés, J y Rojas, R (2003) Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación, tercera edición, La Paz, Bolivia, Fundación PIEB, ed. Offser Boliviano Ltda.
- Barrientos, A. (1986) *Principios y Alternativas de Trabajo Pastoral*. EEUU, Miami, Florida, ed. Caribe.
- Bastarrachea, W.y Cisneros, E.J. (2007) Influencia del contexto socio cultural en el liderazgo escolar en México. *Iberoamericana de Educación*, vol. 38, (5) Recuperado de <http://www.rieoei.org/investigacion/1323Bastarrachea.pdf>
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá, Colombia, ed. Norma.
- Bennis, W. (1990) *Cómo llegar a ser un líder*. Santa Fe, Bogotá, Colombia, ed. Norma.
- Bonilla C, E. (2010) Filosofía de Liderazgo. Programa de Trabajo Iglesia Príncipe de Paz. Cartago (2010-2020), Costa Rica, Publicaciones Príncipe de Paz, 2ª edición.
- Brown, G. (1989) *Ministrando Juntos. Guía de Trabajo Pastoral*, San José, Costa Rica, ed. IINDEF, primera Edición.

- Brown, G. (1998) *Ministrando Juntos. Guía de Trabajo Pastoral*, San José, Costa Rica, ed. IINDEF, segunda edición. [1]
- Cañas Quirós, R. (2001) El liderazgo ante los nuevos paradigmas filosófico-pedagógicos Costa Rica, revista Acta Académica (UACA) mayo, (28). Recuperado de [exordio.qfb.umich.mx/.../liderazgo%20y%20pedagogía.doc](http://exordio.qfb.umich.mx/.../liderazgo%20y%20pedagogía.doc)
- Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo y Empresa. Introducción a la teoría general de la administración*, México, ed. MCGRAW HILL . Quinta edición.
- Comisión Europea Dirección General de Educación y Cultura. (2004) Competencias Clave para un aprendizaje a lo largo de toda la Vida. Puesta en Práctica del Programa de Trabajo 2010. Grupo de Trabajo B (Competencias Clave) p.8 Recuperado de [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_es.pdf)
- Colegio La Hayas (2010, 14 de agosto). La Conquista y la Organización de los Gobiernos Coloniales. México. Recuperado de [www.hayas.edu.mx/sec/conquista.html](http://www.hayas.edu.mx/sec/conquista.html)
- Clark, D. (2009, 14 de julio) 20 Preguntas frecuentes sobre liderazgo. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/20-preguntas-frecuentes-sobre-liderazgo/>
- Durán, M. (2006) El Liderazgo y su Papel en la Construcción de Organizaciones en Aprendizaje. *Revista Costarricense de Psicología*. 25 (38), pp. 11-21. Recuperado de [www.revistacostarricensedepsicologia.com/articulos/RCP-38/2.RCP-No.38-El-lider-y-su-papel-en-la-construccion-de-organizaciones-en-aprendizaje.pdf](http://www.revistacostarricensedepsicologia.com/articulos/RCP-38/2.RCP-No.38-El-lider-y-su-papel-en-la-construccion-de-organizaciones-en-aprendizaje.pdf)
- Fallas Santana, C. (2009) La política y la élite cafetalera en la década de Mora Porras, 1849-1859. *Facultad de Ciencias Sociales UCR*, fascículo 9. Recuperado de [http://www.hcostarica.fcs.ucr.ac.cr/index.php?view=article&catid=6%3Aformestado&id=8%3Apolitcamoraporras&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=2](http://www.hcostarica.fcs.ucr.ac.cr/index.php?view=article&catid=6%3Aformestado&id=8%3Apolitcamoraporras&format=pdf&option=com_content&Itemid=2)
- Fernández, D y Roncancio, L. (1999, 13 de setiembre) Ser líder: una tarea de todo individuo. Revista del Programa de Psicología: *Discernimiento*. Universidad del Norte. Recuperado de <http://www.uninorte.co/publicaciones/discernimiento/edicion04/8.htm>
- Fernández Esquivel, P. (1999, 04 de setiembre). Símbolo de prestigio y expresiones de rango en la Costa Rica prehispánica (en línea). San José: Fundación Museos del Banco Central. Recuperado de <http://www.museosdelbancocentral.org/esp/art%C3%ADculos.html?>

- Fernández, N y Bringmann, E.(2007) El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. Universidad de La Rioja, España, *Dialnet*, Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313>
- Gámez Gastélum, R. (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/index.htm>
- Gil'Adí, D. (2003, 19 de febrero) El Ejercicio del liderazgo. Un enfoque diferente. *De Gerencia* Recuperado de [www.degerencia.com/articulo/el\\_ejercicio\\_de\\_liderazgo\\_un\\_enfoque\\_diferente](http://www.degerencia.com/articulo/el_ejercicio_de_liderazgo_un_enfoque_diferente)
- Goetz, J. P. y M. D. LeCompte. (1988) *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.A.
- Grubbs, B (1985) *Mi Iglesia Puede Crecer*. USA, El Paso Texas, ed. CBP
- Gonzáles, Radio.V (2006) El liderazgo Social. Universidad de Cataluña *Galego-Portuguesa de psicología e educación*. Vol. 13, (11-12), año10º, pp. 23-41 Recuperado de [ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/7039/1/RGP\\_13-2.pdf](http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/7039/1/RGP_13-2.pdf)
- Hirata Okamoto, R. (noviembre del 2010) La Relación entre el liderazgo y la efectividad. Keisen Consultores. Charla Semana Nacional PYEME. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/88765369/20101104-Relacion-Liderazgo-y-Efectividad-R-Hirata-2L>
- Holland, Clifton L. (1999) *Estudio diagnóstico de la subregión central este. La Provincia de Cartago*, PROLADES-CISRE. Recuperado de <http://www.prolades.com/cra/regions/cam/cri/cartago2.pdf>
- Holland, Clifton L. (1998) *La distribución geográfica de las congregaciones protestantes en Costa Rica, 1995-1998*. San José, Costa Rica: ed. CISRE
- Holland, Clifton L. (2002) *¿Porqué hay Deserción de las Iglesias Evangélicas en América Latina*, Costa Rica. PROLADES. Recuperado de del 2012 en: [www.prolades.com/historiografia/docs/evan-desertion\\_spn.pdf](http://www.prolades.com/historiografia/docs/evan-desertion_spn.pdf).
- Hofstede, G. (1983) Dimensiones de la cultura y su impacto en la organización Chilena. Tomado del libro: "Cultures and Organizations software of the mind" Recuperado de <http://dc99.4shared.com/doc/zVrMpngt/preview.html>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. USA, Beverly Hills, CA. Sage Publications.

- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: Software of the mind*, Londres, Inglaterra, ed. McGraw-Hill.
- Huaylupo A, J. (2006) El liderazgo un Poder Relativo. *Economía y Sociedad*, Vol.11, (29), Enero–Junio. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/572>
- Huaylupo A, J. (2009, enero-diciembre) Sociedad, Organización y Poder. El liderazgo, una visión epistemológica predominantemente individualista. *ICAP-Centroamericana de Administración Pública*, (56-57), pp. 99-121, recuperado de [http://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-56-57/juan\\_huaylupo.pdf](http://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-56-57/juan_huaylupo.pdf)
- Ibarra, R. E. (22 de abril, 2009) Los cacicazgos en Costa Rica a la llegada de los españoles: una perspectiva etnohistórica. Universidad de Costa Rica, *Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Historia*, Fascículo 4, recuperado de [http://www.hcostarica.fcs.ucr.ac.cr/index.php?view=article&catid=2%3Agruposindig&id=4%3Acacicazgosencr&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=2](http://www.hcostarica.fcs.ucr.ac.cr/index.php?view=article&catid=2%3Agruposindig&id=4%3Acacicazgosencr&format=pdf&option=com_content&Itemid=2)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Censo 2011, Analfabetismo en Costa Rica Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/pagPrincipal.aspx>
- Karp, T; Helgø, T. (1 julio 2008) El futuro del liderazgo: El arte de dirigir personas en un entorno de complejidad. *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW* (170). Recuperado de <http://europeanleadership.com/wp-content/uploads/2010/10/El-futuro-del-liderazgo-harvard-Deusto.pdf>
- Landolfi, H.(2008) La Esencia del liderazgo-etimología de la palabra líder. *Sabiduría* Recuperado el 10 de setiembre del 2012 en: <http://www.sabiduria.com/liderazgo/etimologia-de-la-palabra-lider/>
- Lao, S. (2013) Tao Te King. *Wikisource*, La Biblioteca Libre. Relaciones entre la gente y los líderes. Cap 17 Recuperado de [https://es.wikisource.org/wiki/Tao\\_Te\\_King](https://es.wikisource.org/wiki/Tao_Te_King)
- León, E. R. (2000). Importancia de la capacitación del personal en las utilidades de la empresa. Recuperado [http://www.gerenciayempresa.com/documentos/articulos/IMPORTANCIA\\_DE\\_LA\\_CAPACITACION.pdf](http://www.gerenciayempresa.com/documentos/articulos/IMPORTANCIA_DE_LA_CAPACITACION.pdf)
- León, M y Vargas, T. (enero-diciembre 2006) Cultura Nacional en Costa Rica: Un estudio exploratorio descriptivo desde el modelo de Hofstede. *Costarricense de Psicología* año 25, núm 38, pp.55-60. Recuperado de <http://www.revistacostarricensedepsicologia.com/articulos/RCP-38> . /6.RCP-No.38-Estudio-exploratorio-descriptivo-modelo-de-Hofstede.pdf
- Maquiavelo, N. (2008). *El Príncipe*. Buenos Aires, Argentina, GRADIFCO SRL

- Mayán, M. J. (2001) Una Introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para profesores y estudiantes. Traducción e introducción de Cesar Cisneros Puebla. Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México. Recuperado el 8 de octubre del 2012 en <http://www.ualberta.ca/%7Eiiqm//pdfs/introduccion.pdf>
- Méndez B, R. (2014) Modelo de Liderazgo: Teoría de los roles. ITCR. Curso de Administración de Proyectos II. Recuperado de [http://www.academia.edu/21730571/Modelos\\_de\\_Liderazgo](http://www.academia.edu/21730571/Modelos_de_Liderazgo)  
<http://rogermendezbenavides.blogspot.mx/2009/10/teoria-de-los-roles.html>
- Merk2. (2009) Liderazgo situacional. Bussines project innovation. Consulta realizada el 12 de octubre del 2012 en: <http://es.scribd.com/doc/10571322/liderazgo-situacional>
- Molero, F. (noviembre 2002) Cultura y liderazgo, una relación multifacética. Boletín de Psicología núm 76, pp. 53-75. Consulta realizada el 15 de setiembre del 2012 en: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>
- McIntosh, T. (2012) *Liderazgo al Estilo Peruano*. Lima, Perú. Serie Liderazgo Internacional
- Mckinney, M.(2008) Líderes y Seguidores. *Visión y Nuevos horizontes* Rescatado el 11 de setiembre del 2012 en: <http://www.visionjournal.es/node/1496>
- Montaner, C. A. (2001) *Las Raíces torcidas de América Latina*. Madrid, ed. Plaza & Janes
- Niebuhr, H. R (1951) *Christ and Culture*; New York, USA, ed. Harper & Row
- Ogliastri, E, McMillen. C., Arias, M., Bustamante, C., Altschul. C., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, P., Ickis, J., Martínez, S., (enero.-marzo 1999) Cultura y liderazgo Organizacional en 10 países de América Latina. El estudio GLOBE *Latinoamericana de Administración* (22), Bogotá, pp.29-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602203>
- Oviedo, E. (13 de noviembre 2012) Calificación a Chinchilla sigue en Rojo, pero deja de Empeorar. *La Nación*. Recuperado de <http://www.iberoamerica.net/costa-rica/prensa-generalista/nacion.com/20121112/noticia.html?id=bG99xHO>
- Pacheco, F. A.(1996) *Educación y sociedad en Costa Rica*, Heredia, Costa Rica, ed. EFUNA
- Payne Iglesias, E. (2009) El impacto de la conquista española en las sociedades indígenas (1502-1569). UCR. Facultad de ciencias sociales, fascículo (3). Recuperado de [http://www.hcostarica.fcs.ucr.ac.cr/index.php?view=article&catid=3%3Aconquista&id=6%3Aimpacto-conquista-espanola&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=2](http://www.hcostarica.fcs.ucr.ac.cr/index.php?view=article&catid=3%3Aconquista&id=6%3Aimpacto-conquista-espanola&format=pdf&option=com_content&Itemid=2)



- Peiró, D (2008). ¿Somos líderes de nosotros mismos? Recuperado de [http:// www.losrecursoshumanos. com-info@losrecursos humanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com-info@losrecursos humanos.com)
- Pía, J. y León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid, España, ed. Prentice Hall.
- Pike, G. D. (10 de enero 2010) Los jóvenes, futuro de la iglesia. *Apuntes Pastorales*, Vol. 24 (2). Recuperado de <http://desarrollocristiano.com/los-jovenes-futuro-de-la-iglesia/>
- Quijano, A. (2003) *Liderazgo*. Universidad del Rosario, Facultad de Altos Estudios de Administración de Empresas y de Negocios, Bogotá D.C. Recuperado de <http://studylib.es/doc/388065/liderazgo-autor---andrés-quijano-ponce-de-león>
- Ramírez M, O. (2006) Comportamiento del electorado Costarricense. Instituto de Investigaciones Sociales., ed. Universidad de Costa Rica, Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5075938.pdf>
- Reyes, G. (2011) El Paradigma Neo apostólico Latinoamericano. Un diálogo Hermenéutico *Recursos teológicos*. Recuperado en: [http://www.recursosteologicos.org/Documents/Paradigma\\_apostolico.htm](http://www.recursosteologicos.org/Documents/Paradigma_apostolico.htm)
- Rojas B, M.(noviembre, diciembre, enero 1998) El síndrome de nuestro tiempo: la desafección política, *SINERGIA* (Colegio de Periodistas de Costa Rica), (8), pp.117-126, recuperado de: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/elecciones/2006/desafeccion\\_politica.pdf](http://www.nacion.com/ln_ee/elecciones/2006/desafeccion_politica.pdf)
- Roszak T. (1968) El nacimiento de una contra cultura. Barcelona, España, ed. Kairos. 8 edición.
- Sánchez, J. C. (2012) Pablo Presbere. Boletín electrónico, Museo Nacional de Costa Rica, vol. 5, (8), agosto. Recuperado de: [http://www.museocostarica.go.cr/es\\_cr/aportes/es-legado-de-pablo-presbere.html](http://www.museocostarica.go.cr/es_cr/aportes/es-legado-de-pablo-presbere.html) Itemid 120
- Serbia, J. M. (2007) Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa. Hologramática, Facultad de ciencias sociales. UNLz. Año IV, vol. 3, (7), pp. 123-146. Recuperado de: [www.hologramatica.con.ar](http://www.hologramatica.con.ar) o [www.unlz.edu.ar/sociales/hologramatica](http://www.unlz.edu.ar/sociales/hologramatica) o en [http://dspace.usalca.cl/bitstream/1950/9421/1/Serbia\\_JM.pdf](http://dspace.usalca.cl/bitstream/1950/9421/1/Serbia_JM.pdf) o en <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=759>
- Soto, J. A. (21 de setiembre 2000) Falta de liderazgo en Costa Rica. *La Nación*; Recuperado de: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2000/septiembre/21/economia1.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2000/septiembre/21/economia1.html)
- Schilder, K. (2010) Cristo y la cultura. *Publicaciones Contra-Mundun*. Recuperado de <http://www.contra-mundum.org/castellano/libros/CyC/CyC.pdf>

- Stott, J. R (1984) *El Sermón del Monte*. Contracultura cristiana. Traducción de Carmen Pérez de Camargo. Buenos Aires, Argentina, ed. Certeza
- Taylor, S. J; Bogdan R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de Investigación. Buenos Aires, Argentina, ed. Paidós pp. 19-23; 50-72; 74-99
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO, ed. Westview Press.
- Thompson I. (2008). Promonegocios. Definición de eficacia. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Ulloa S. D. (14 de enero 2010) ¿Carencia de Liderazgo?Mercadeo.com. Recuperado de: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/¿carencia-de-liderazgo/>
- Vargas Halabí, T; León Madrigal, M. (2006) Cultura nacional en Costa Rica: Un estudio exploratorio descriptivo desde el modelo de Hofstede. *Costarricense de Psicología*. 25 (38), pp. 55-60. Recuperado de <http://rcps-cr.org/?p=2734>
- Vizcaíno, I. Chinchilla saca peor nota de los últimos 6 gobiernos. (Lunes 8 de julio de 2013), *La Nación*, C.R. p. 4. Encuesta de UNIMER.
- Wagner, P. (2004) Apóstoles en la Iglesia hoy. Miami, Florida, USA, ed. Peniel

