

El Líder Jesús

**Historias bíblicas que revelan cómo
lideró Jesús**

Por Kevin y Alma Brady

PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR

El Líder Jesús

Derechos de autor © 2026 Kevin y Alma Brady

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede reproducirse de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin el permiso escrito del autor, salvo en el caso de citas breves incluidas en artículos críticos y reseñas.

Primera edición en tapa blanda

ISBN: 978-1-971407-16-6

Impreso en los Estados Unidos de América.

Notas bíblicas y textuales

Este libro busca ser accesible y, al mismo tiempo, tratar con cuidado el texto bíblico. Las referencias bíblicas se identifican a lo largo de los capítulos, y se utilizan notas breves al pie únicamente cuando una variante textual significativa puede afectar el pasaje que se está analizando. El propósito de esas notas no es interrumpir el relato, sino distinguir claramente entre lo que afirma el texto y los puntos en que la tradición manuscrita contiene una variación importante.

DEDICATORIA

A Jesucristo,

Nuestro Salvador, Maestro y el ejemplo más claro de liderazgo que jamás podríamos estudiar.

Este libro se escribe con gratitud por la manera en que Tú lideraste: con verdad y compasión, fortaleza y mesura, autoridad y servicio. En momentos de presión, conflicto, interrupción, sufrimiento y sacrificio, Tú permaneciste en armonía con el Padre y fiel a la misión que se Te había encomendado.

Que quienes lean estas páginas lleguen a conocerte más profundamente, no solo por lo que Tú enseñaste, sino también por la manera en que Tú respondiste, decidiste, serviste, confrontaste, perdonaste y amaste.

A nuestros familiares, amigos, mentores y hermanos en la fe que nos han alentado en este camino: gracias por sus oraciones, su apoyo y su disposición a seguir planteando preguntas significativas junto con nosotros.

Y a toda persona que tiene a otros bajo su responsabilidad: que estas historias profundicen su discernimiento, fortalezcan su carácter y la acerquen a Aquel cuyo liderazgo nunca estuvo separado de Su propósito.

Soli Deo Gloria — Solo a Dios sea la gloria.

— Kevin y Alma Brady

PREFACIO

El Líder Jesús no se concibió originalmente como un estudio independiente.

Surgió mientras terminábamos La organización de Jesús. Ese proyecto comenzó con una pregunta relativamente sencilla: ¿Cómo logró Jesús lo que hizo? Al examinar nuevamente los relatos de los Evangelios desde la perspectiva de la organización, descubrimos algo extraordinario. Jesús no se limitó a transmitir un mensaje y esperar que otros lo difundieran. Él seleccionó personas, las formó, delegó responsabilidades, administró recursos, atendió a las multitudes, viajó estratégicamente, se comunicó de manera constante y preparó a otros para continuar la misión cuando Él ya no estuviera.

Sin embargo, cuanto más detenidamente estudiábamos la organización, más evidente se volvía otra cosa. En realidad, la organización no podía separarse de su líder.

Lo que con el tiempo llegó a ser la organización de Jesús no se creó mediante un organigrama, un conjunto de procedimientos o una institución establecida. Se formó mediante las acciones y decisiones reiteradas de Jesús mismo. Sus prioridades se convirtieron en las prioridades de la organización. La manera en que Él trataba a las personas estableció su cultura. Las preguntas que Él hacía moldearon el pensamiento de quienes lo rodeaban. Su disposición a confrontar algunas situaciones y mostrar una paciencia extraordinaria en otras demostró cómo debía protegerse la misión. Incluso la manera en que Él respondió a las interrupciones, las críticas, la escasez, los desacuerdos, la traición, el sufrimiento y el fracaso llegó a formar parte de la organización que Él estaba construyendo.

En otras palabras, la organización reflejaba al líder.

Esa comprensión dio lugar a otra pregunta. Si podíamos aprender algo sobre la organización al examinar cómo Jesús construyó y llevó adelante Su ministerio, ¿qué podríamos aprender sobre el liderazgo al examinar las situaciones en las que Su liderazgo fue realmente puesto a prueba?

La conocida pregunta «¿Qué haría Jesús?» es valiosa, pero también entraña un riesgo. Podemos imaginar fácilmente a un Jesús que responde como nosotros creemos que Él debería responder. Nuestras suposiciones, personalidades, experiencias, posturas políticas, tradiciones y preferencias pueden incorporarse discretamente a la respuesta.

Hay otra manera de abordar la pregunta.

Antes de preguntar qué haría Jesús, podemos dedicar mucho más tiempo a examinar lo que Jesús hizo.

Los Evangelios ofrecen una colección extraordinaria de situaciones de liderazgo. Jesús fue desafiado públicamente. Fue interrumpido. Se encontró con personas a quienes la sociedad rechazaba. Sus seguidores competían por posiciones de privilegio. Los líderes religiosos intentaron tenderle trampas. La gente malinterpretó Su misión. Los recursos parecían insuficientes. Sus amigos lo decepcionaron. Un discípulo lo traicionó y otro negó conocerlo. Las multitudes exigían Su atención. Las instituciones se apartaban de su propósito. Las autoridades lo acusaron injustamente. Él enfrentó un sufrimiento que sabía que vendría.

Estos no eran ejercicios teóricos de liderazgo. Eran situaciones reales que involucraban intereses contrapuestos, decisiones difíciles, emociones humanas, presión institucional y consecuencias.

Y Jesús respondió.

A veces Él habló. A veces Él permaneció en silencio. A veces Él mostró una ternura extraordinaria. En otras ocasiones Él confrontó directamente a las personas. A veces Él detuvo todo por una sola persona. En otras ocasiones Él se alejó de una multitud que quería más de Él. Él respetó la autoridad sin supeditar Su misión a ella. Él perdonó el fracaso sin fingir que no había ocurrido. Él sirvió a personas que tenían menos poder que Él y desafió a quienes usaban el poder de manera indebida.

La coherencia no consiste en que Jesús respondiera siempre de la misma manera. Esa coherencia parece radicar en algo más profundo: Sus respuestas permanecieron en armonía con quién era Él, por qué había venido y lo que el Padre lo había llamado a realizar.

Ese es el estudio que emprendaremos aquí.

Por lo tanto, El Líder Jesús no es un intento de reducir a Jesús a un modelo moderno de liderazgo, ni pretende transformar el Evangelio en un libro de texto sobre administración. Es un esfuerzo por examinar cuidadosamente las situaciones que nos presenta la Escritura, comprender las presiones que las rodeaban, observar lo que Jesús realmente hizo y considerar lo que esas acciones revelan sobre el liderazgo, el discernimiento, el carácter y la misión.

Comenzaremos con las historias mismas.

Solo después de comprender la situación nos preguntaremos qué puede enseñarnos.

Porque si la organización que Jesús formó fue moldeada por las acciones de su líder, entonces comprender La organización de Jesús nos conduce de manera natural a un estudio más profundo de El Líder Jesús.

ÍNDICE

PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR	2
DEDICATORIA	3
PREFACIO	4
INTRODUCCIÓN: MÁS ALLÁ DE «¿QUÉ HARÍA JESÚS?»	10
PARTE I — ANTES DE LA DECISIÓN	15
Capítulo 1. La misión antes que la oportunidad	17
Capítulo 2. Saber por qué está aquí	22
Capítulo 3. La disciplina de retirarse	27
PARTE II — CUANDO LAS PERSONAS INTERRUMPEN	32
Capítulo 4. Cuando una interrupción es la misión	33
Capítulo 5. Cuando las personas importantes pasan por alto a alguien	38
Capítulo 6. Ver a la persona que otros han dejado de ver	42
PARTE III — COMPASIÓN EN ACCIÓN	47
Capítulo 7. La compasión es más que un sentimiento	49
Capítulo 8. Tocar al intocable	54
Capítulo 9. Cuando el dolor ajeno interrumpe lo que usted sabe	58
PARTE IV — LAS REGLAS Y EL PROPÓSITO	63
Capítulo 10. El propósito detrás de la regla	65
Capítulo 11. Cuando una institución se desvía	68

Capítulo 12. Confrontar la hipocresía	72
PARTE V — LA FORMACIÓN DE LOS SEGUIDORES	76
Capítulo 13. Corregir la ambición sin aplastar a la persona	79
Capítulo 14. Liderar con el ejemplo cuando las palabras no bastan	84
Capítulo 15. Confiar la misión a otros	89
PARTE VI — CRUZAR FRONTERAS	96
Capítulo 16. Ver a la persona más allá de la categoría	98
Capítulo 17. Acercarse a la persona que otros rechazan	103
Capítulo 18. Redefinir al prójimo	108
PARTE VII — PODER Y AUTORIDAD	114
Capítulo 19. Cuando las personas quieren darle poder	116
Capítulo 20. Cuando la autoridad se convierte en una trampa	119
Capítulo 21. Conocer los límites del poder humano	123
PARTE VIII — EL FRACASO Y LA RESTAURACIÓN	128
Capítulo 22. Cuando las personas siguen equivocándose	130
Capítulo 23. Tomás y quien duda con sinceridad	135
Capítulo 24. El fracaso no es la identidad	139
PARTE IX — CONFLICTO Y CONTENCIÓN	145
Capítulo 25. Saber cuándo confrontar	147
Capítulo 26. Saber cuándo no luchar	153
Capítulo 27. Cuando el silencio es más fuerte	157
PARTE X — CUANDO EL COSTO SE VUELVE PERSONAL	161
Capítulo 28. Getsemaní	163

Capítulo 29. La traición	167
Capítulo 30. Perdonar desde la cruz	171
PARTE XI - EL PATRÓN	176
Capítulo 31. Gracia y verdad	178
Capítulo 32. Las preguntas que hizo Jesús	182
Capítulo 33. Las decisiones que Jesús se negó a tomar	186
Capítulo 34. Un marco para el discernimiento	190
Capítulo 35. De «¿qué haría Jesús?» a seguir a Jesús	195
EPÍLOGO — LA MISIÓN CONTINÚA	199
ACERCA DE LOS AUTORES	203

INTRODUCCIÓN: MÁS ALLÁ DE «¿QUÉ HARÍA JESÚS?»

«¿Qué haría Jesús?» es una de las preguntas más conocidas del cristianismo moderno. Ha aparecido en pulseras, separadores de libros, letreros, sermones e innumerables conversaciones destinadas a ayudar a las personas a detenerse antes de actuar y considerar si su respuesta refleja el carácter y las enseñanzas de Jesús. En el mejor de los casos, la pregunta es un ejercicio útil de autoexamen porque nos invita a ir más allá de nuestros propios impulsos inmediatos y considerar otro criterio.

Sin embargo, hay una limitación importante en la pregunta misma. Nos pide imaginar lo que Jesús podría hacer, y cada vez que imaginamos, inevitablemente incorporamos algo de nosotros mismos a la respuesta. Incorporamos nuestra crianza, teología, posturas políticas, personalidad, experiencias, temores, preferencias y suposiciones. Sin proponérselo, podemos crear una versión de Jesús que responde de manera muy similar a como nos gustaría que Él respondiera. Una pregunta concebida para desafiarnos puede convertirse discretamente en una manera de confirmar lo que ya creemos.

Quizá haya un punto de partida más riguroso. Antes de preguntar qué haría Jesús, podemos dedicar más tiempo a preguntar qué hizo Jesús.

Los Evangelios nos ofrecen mucho más que enseñanzas y dichos. Nos presentan situaciones. Jesús enfrentó tentación, críticas, duelo, escasez, interrupciones, hipocresía, ambición, traición, injusticia, sufrimiento y fracaso. Se acercaron a Él padres desesperados, seguidores

escépticos, líderes religiosos hostiles, autoridades políticas, marginados sociales, multitudes curiosas y personas cuyas vidas habían sido dañadas por las circunstancias o por sus propias decisiones. Estos encuentros son importantes porque exigían algo más que una enseñanza abstracta. Exigían una respuesta.

A veces Jesús contestaba de inmediato, mientras que en otras ocasiones Él respondía con una pregunta. A veces Él se acercaba a la persona que todos los demás evitaban, y a veces Él se retiraba de quienes le exigían más. En ocasiones Él mostraba una paciencia notable, mientras que en otras Él confrontaba a las personas de una manera inequívocamente directa. Él podía ser tierno sin ser débil y enérgico sin volverse imprudente. La coherencia no consistía en que Él siempre se comportara de la misma manera. La coherencia consistía en que Sus respuestas permanecían en armonía con Su misión, Su relación con el Padre y la verdad de la situación que tenía ante Él.

Esa distinción es esencial para comprender a Jesús como líder.

Con frecuencia, el liderazgo se reduce a un conjunto de cualidades deseables, como valentía, humildad, capacidad de decisión, compasión, visión, disciplina, comunicación y resiliencia. Jesús ciertamente demostró estas cualidades, pero Él no las aplicó de manera mecánica ni uniforme. Su respuesta dependía de lo que el momento requería. Una persona atemorizada no recibía el mismo trato que un hipócrita. Una pregunta sincera no recibía la misma respuesta que una trampa. Él no se acercaba a una persona que luchaba con el fracaso de la misma manera que a alguien que usaba la autoridad para imponer cargas a otros. La exigencia de una multitud no se convertía automáticamente en Su prioridad, y una buena oportunidad no se convertía automáticamente en Su tarea.

Es aquí donde el estudio adquiere un valor especial. Los momentos más reveladores del liderazgo a menudo no son aquellos en que todo marcha bien, sino aquellos en que valores importantes parecen competir entre sí. La compasión y la verdad pueden parecer fuerzas que tiran en direcciones distintas. La misericordia puede parecer incompatible con la rendición de cuentas. La urgencia puede competir con la paciencia, y el servicio puede confundirse con renunciar a la responsabilidad. Con frecuencia, los líderes se ven obligados a tomar decisiones cuando no existe una opción evidente que satisfaga a todos.

Los Evangelios sitúan repetidamente a Jesús precisamente en este tipo de circunstancias. Él tuvo que decidir cuándo quedarse y cuándo irse, cuándo hablar y cuándo permanecer en silencio, cuándo confrontar y cuándo perdonar, cuándo atender una necesidad inmediata y cuándo proteger un propósito mayor. Esos momentos nos permiten examinar algo más profundo que la personalidad o la técnica. Nos permiten observar el buen juicio y el discernimiento en acción.

El propósito de este libro no es reducir a Jesús a un modelo moderno de liderazgo, ni sugerir que todo problema laboral tiene un equivalente bíblico directo. Jesús no dirigía una empresa, una organización sin fines de lucro ni un organismo gubernamental, y Su misión era única. Cualquier intento de convertir el Evangelio en un manual de administración simplificaría precisamente aquello que hace que Su liderazgo merezca ser estudiado.

El propósito aquí es más cuidadoso. Examinaremos las situaciones que registra la Escritura, consideraremos las presiones que las rodeaban, observaremos lo que Jesús realmente hizo y luego nos preguntaremos qué puede revelar Su respuesta sobre el liderazgo, el carácter, el discernimiento y la misión. La secuencia importa porque

nos protege de comenzar con una lección que ya queremos enseñar y luego buscar retrospectivamente una historia bíblica que parezca respaldarla. La mejor disciplina consiste en permitir que la historia marque el camino.

Ese enfoque también requiere que aceptemos que Jesús quizá no siempre responda como esperamos. Hay momentos en que Él parece más compasivo de lo que las convenciones podrían sugerir, y otros en que Él parece más dispuesto a confrontar. Hay ocasiones en que Él da con generosidad y otras en que Él rechaza una petición. A veces Él explica Sus razones detalladamente y, en otras ocasiones, ofrece muy poca explicación. Si estamos dispuestos a resistir la tentación de atenuar esas diferencias, comienza a surgir un patrón más profundo.

Jesús parece preocuparse de manera constante por lo que es verdadero más allá de las apariencias, por quién está siendo pasado por alto, por qué motivo impulsa la decisión y por si los medios propuestos son coherentes con el misión, y si la acción sigue alineada con el propósito del Padre. Su comportamiento cambia porque las circunstancias cambian, pero el fundamento que sostiene ese comportamiento no cambia.

Esta es una de las distinciones más importantes de este estudio. Jesús no fue situacional en el sentido de que Sus valores cambiaran según la conveniencia. Fue situacional en el sentido de que comprendía que las distintas circunstancias requerían respuestas diferentes. El método podía cambiar mientras la misión permanecía fija.

Ese es un modelo de liderazgo mucho más exigente que simplemente copiar un comportamiento. Nos pide comprender por qué Jesús actuó como lo hizo. ¿Qué estaba protegiendo? ¿Qué supuesto estaba cuestionando? ¿En quién se estaba fijando que los demás habían pasado por

alto? ¿Qué presión estaba dispuesto a resistir? ¿Qué resultado no estaba dispuesto a buscar por medios equivocados? ¿Qué costo estaba dispuesto a asumir Él mismo en lugar de imponérselo a alguien más?

Esas preguntas nos llevan más allá de la imitación, hacia la comprensión, y eso importa porque el liderazgo rara vez consiste en repetir exactamente la acción de otra persona. Consiste en desarrollar el discernimiento para reconocer lo que requiere una situación particular, sin dejar de estar alineados con la misión.

Por lo tanto, los capítulos que siguen recorrerán algunas de las situaciones más reveladoras de los Evangelios: momentos de tentación, interrupción, escasez, conflicto, poder, fracaso, traición, dolor, injusticia y sacrificio. En cada caso, comenzaremos con la historia misma, dejaremos que surja la tensión de la situación y luego examinaremos lo que Jesús decidió hacer y lo que esa decisión puede revelar.

La meta no es terminar con una fórmula que nos diga exactamente qué haría Jesús en cada circunstancia moderna. La meta es familiarizarnos más con la manera en que Él realmente respondió cuando Su liderazgo fue puesto a prueba. Cuanto más cuidadosamente comprendamos lo que Jesús hizo, mejor preparados podremos estar para reconocer lo que exige un liderazgo fiel cuando nuestras propias decisiones se vuelven difíciles.

PARTE I

ANTES DE LA DECISIÓN

El liderazgo es más visible en los momentos de decisión, pero la calidad de esas decisiones a menudo se determina mucho antes de que llegue la presión. Una situación difícil no crea de repente convicción, claridad ni carácter. Con mayor frecuencia, revela si esas cualidades ya estaban presentes. La presión pone al descubierto lo que una persona valora, lo que teme perder, lo que está dispuesta a comprometer y lo que entiende que es su propósito.

Los relatos de los Evangelios acerca de Jesús muestran repetidamente esta distinción. Sus respuestas podían ser inmediatas, pero rara vez parecen impulsivas. No parecía descubrir Su misión mientras estaba frente a una multitud, enfrentaba una acusación o respondía a una emergencia. Él ya sabía por qué estaba allí, y esa comprensión le permitía reconocer las oportunidades que debía aceptar y aquellas que debía rechazar, las necesidades que requerían Su atención inmediata y las exigencias que no podía permitir que lo desviaran.

Esto es importante porque la oportunidad y la misión pueden parecerse notablemente. Un líder que carece de claridad acerca de su propósito puede suponer que una mayor influencia siempre es mejor, que una mayor visibilidad siempre es útil, que las multitudes más grandes siempre representan progreso y que resolver cada problema que se le presenta es evidencia de compromiso. Sin embargo, el inicio del ministerio de Jesús sugiere algo más disciplinado. Él se encontró repetidamente con oportunidades que parecían atractivas, razonables e incluso beneficiosas, pero que lo habrían alejado del

propósito que se le había dado.

Antes de examinar cómo Jesús trató a los excluidos, manejó el conflicto, confrontó la hipocresía, restauró a quienes habían fracasado o respondió a la traición, vale la pena comenzar con el fundamento que sostenía esas decisiones. Jesús sabía lo que había venido a realizar. Él protegía la relación que mantenía clara esa misión y demostró estar dispuesto a decepcionar a las personas cuando sus expectativas competían con ella. El líder que encontraremos en los próximos capítulos no se limitaba a responder bien a las circunstancias. Respondía desde un sentido firme de identidad y propósito.

Allí comienza este estudio.

Capítulo 1

La misión antes que la oportunidad

Pasaje bíblico principal: Mateo 4:1-11

Relato paralelo: Lucas 4:1-13

Contexto: Mateo 3:13-17

El ministerio público de Jesús comienza, en cierto sentido, con una prueba de liderazgo inusual. Todavía no hay una multitud que demande Su atención, ni un grupo de discípulos que discuta sobre posiciones, ni una autoridad religiosa que lo desafíe públicamente, ni una familia desesperada que pida ayuda. En cambio, inmediatamente después de Su bautismo, Jesús entra en el desierto.

La secuencia es importante. Mateo 3 relata que Jesús fue a Juan para ser bautizado en el Jordán. Cuando sale del agua, los cielos se abren, el Espíritu de Dios desciende como paloma y una voz del cielo declara: «Este es mi Hijo amado, en quien tengo complacencia» (Mateo 3:17). Antes de que Jesús predique públicamente, sane a los enfermos, reúna discípulos, alimente a una multitud o confronte a un líder religioso, Su identidad ya ha sido afirmada.

Mateo pasa entonces casi inmediatamente de la afirmación a la prueba. «Entonces Jesús fue llevado por el Espíritu al desierto, para ser tentado por el diablo» (Mateo 4:1). Lucas sigue la misma secuencia en Lucas 4:1-2. Las tentaciones cuestionan repetidamente la misma identidad que acaba de ser declarada. Dos veces el tentador comienza con la frase: «Si eres Hijo de Dios» (Mateo 4:3, 6). La cuestión no es simplemente si Jesús puede realizar los actos propuestos. El asunto más profundo es si Él permitirá que Su identidad y Su misión sean definidas por la necesidad de demostrar

quién es, satisfacer una necesidad inmediata o tomar un atajo hacia el poder.

Después de ayunar cuarenta días y cuarenta noches, Mateo nos dice que Jesús tuvo hambre. Por lo tanto, la primera tentación llega a través de una necesidad física muy real: «Si eres Hijo de Dios, di que estas piedras se conviertan en pan» (Mateo 4:3). A primera vista, la sugerencia parece casi práctica. El hambre es real, Jesús tiene poder y ningún inocente parece resultar perjudicado por el acto propuesto. No hay ningún escándalo moral evidente en convertir una piedra en pan.

Sin embargo, Jesús se niega. Su respuesta proviene de Deuteronomio: «No sólo de pan vivirá el hombre, sino de toda palabra que sale de la boca de Dios» (Mateo 4:4; Deuteronomio 8:3). Sería fácil tratar esto simplemente como una lección sobre resistir el apetito, pero el relato del Evangelio nos da motivos para mirar más a fondo. Más adelante, Jesús proveerá alimento milagrosamente para miles de personas hambrientas en Mateo 14:13-21 y nuevamente en Mateo 15:32-39. Por lo tanto, el problema en el desierto no puede ser simplemente que la provisión milagrosa sea incorrecta.

La distinción parece estar en el propósito. Jesús usará Su poder para servir a los demás, pero no permitirá que el apetito inmediato determine cómo se utiliza Su poder. El hecho de que Él sea capaz de hacer algo no crea la obligación de hacerlo. El hambre es real, pero el hambre no define la misión.

Este es uno de los primeros patrones de liderazgo que encontramos en Jesús: la capacidad no determina el llamado. Los líderes suelen sentirse tentados por el supuesto precisamente opuesto. Si tenemos la capacidad de resolver un problema, comenzamos a sentirnos

responsables de resolverlo. Si hay recursos disponibles, sentimos presión para utilizarlos. Si una oportunidad parece estar dentro de nuestras capacidades, podemos suponer que, por lo tanto, nos corresponde aprovecharla. Jesús demuestra una disciplina diferente. Él distingue entre lo que se puede hacer y lo que se debe hacer.

La segunda tentación pasa del apetito al reconocimiento. Mateo dice que el diablo llevó a Jesús a la santa ciudad y lo puso sobre el pináculo del templo, diciendo: «Si eres Hijo de Dios, échate abajo» (Mateo 4:5-6). Esta vez, la propia Escritura se incorpora al argumento. Se cita el Salmo 91 como garantía de que los ángeles lo protegerían.

La tentación es más sofisticada porque el acto propuesto podría parecer útil para lograr algo. Una demostración pública espectacular en el templo podría establecer credibilidad, atraer forzosamente la atención y quizá eliminar la incertidumbre acerca de quién era Jesús. El reconocimiento podría llegar rápidamente, sin el largo camino de enseñanza, incompreensión, resistencia y sacrificio que finalmente definiría Su ministerio.

Jesús vuelve a negarse y responde desde Deuteronomio: «No tentarás al Señor tu Dios» (Mateo 4:7; Deuteronomio 6:16). El significado de esta respuesta se vuelve más claro cuando miramos lo que sucede después en los Evangelios. Jesús resistirá repetidamente la presión de demostrar quién es mediante el espectáculo. En Mateo 12:38-39, los escribas y fariseos le piden una señal, y Él se niega a realizarla por exigencia de ellos. En Mateo 16:1-4, otra petición de una señal recibe una respuesta similar. Incluso durante la crucifixión, se burlan de Él y lo desafían a bajar de la cruz como prueba de Su identidad (Mateo 27:40-43).

El patrón es constante. Jesús no permite que el espectáculo determine cómo se revelará la verdad. Un líder puede

llegar a estar tan ansioso por ser reconocido, creído o validado que el deseo de demostrar su valía comienza a influir en la misión. La visibilidad empieza a sustituir a la fidelidad, y el reconocimiento se confunde con la eficacia. Jesús parece notablemente resistente a esa presión. Él enseñará, sanará, confrontará, servirá y, finalmente, sufrirá, pero no convertirá Su misión en una actuación diseñada para forzar la aprobación.

La tercera tentación pasa directamente al poder. Mateo dice que a Jesús se le muestran «todos los reinos del mundo y la gloria de ellos», y el tentador se los promete a cambio de adoración (Mateo 4:8-9). Esta es quizá la más reveladora de las tres tentaciones, porque la autoridad misma no es ajena a la misión de Jesús. Él proclamará el Reino de Dios, enseñará con autoridad, ejercerá autoridad sobre la enfermedad, los demonios, la naturaleza e incluso la muerte y, al final del Evangelio de Mateo, declarará: «Toda potestad me es dada en el cielo y en la tierra» (Mateo 28:18).

Por lo tanto, la cuestión no es si la autoridad tiene lugar en la misión. La cuestión es cómo se obtiene esa autoridad y a quién sirve. La oferta en el desierto es, en esencia, autoridad sin obediencia, influencia sin sacrificio y un reino sin el camino que Jesús ha sido llamado a recorrer.

Jesús responde: «Al Señor tu Dios adorarás, y a él sólo servirás» (Mateo 4:10; Deuteronomio 6:13). El atajo es rechazado, y ese rechazo adquiere mayor significado cuando se contempla a la luz del resto del relato del Evangelio. Más adelante, Jesús les dirá a Sus discípulos que el Hijo del Hombre «no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos» (Marcos 10:45). El camino hacia Su reino no eludirá el servicio ni el sacrificio.

Por lo tanto, el desierto se convierte en mucho más que una historia acerca de resistir la tentación. Es una demostración temprana de disciplina en torno a la misión. Jesús se enfrenta al apetito, al reconocimiento y al poder antes de que Su ministerio público haya comenzado plenamente, y cada tentación ofrece algo que más adelante aparecerá legítimamente dentro de la misión. Él proveerá alimento, llegará a ser conocido y ejercerá autoridad. Lo que Él rechaza es permitir que cualquiera de esas cosas dicte los términos de Su misión.

La cultura moderna del liderazgo celebra con frecuencia la oportunidad. Se anima a los líderes a ampliar su influencia, aumentar su alcance, aprovechar las oportunidades, generar impulso y responder rápidamente cuando aparecen circunstancias favorables. Gran parte de esos consejos puede ser útil, pero el desierto introduce una advertencia importante: una oportunidad no es lo mismo que una tarea encomendada. Una oportunidad puede parecer atractiva y aun así apartar a un líder de su propósito. Puede generar crecimiento mientras debilita la alineación, u ofrecer un resultado deseable mediante un método que contradice la misión.

Jesús comienza Su ministerio público negándose a permitir que el apetito, el espectáculo o el poder determinen cómo liderará. Su identidad ya ha quedado establecida, y Su misión no será negociada en el desierto.

Reflexión

¿Qué oportunidad está considerando actualmente que quizá sea atractiva, pero que en realidad no esté alineada con su misión?

Saber por qué está aquí

Pasaje bíblico principal: Marcos 1:21-39

Relato paralelo: Lucas 4:31-44

Pasaje relacionado: Mateo 4:23-25

El ministerio en Capernaum estaba dando resultados. Marcos describe a Jesús entrando en la sinagoga el día de reposo y enseñando de una manera que asombraba a quienes lo escuchaban, porque «les enseñaba como quien tiene autoridad, y no como los escribas» (Marcos 1:22). Durante esa misma reunión, un hombre con un espíritu inmundo lo confronta, y Jesús ordena al espíritu que salga. La gente queda asombrada, y Marcos nos dice que Su fama comienza a extenderse por toda la región circundante (Marcos 1:27-28).

El día continúa. Jesús entra en la casa de Simón y Andrés, donde la suegra de Simón está enferma con fiebre. Jesús la toma de la mano, la levanta y la fiebre la deja (Marcos 1:29-31). Al llegar la noche, el efecto de aquel día se ha hecho visible. «Y toda la ciudad se agolpó a la puerta» (Marcos 1:33). La gente trae a los enfermos y a los oprimidos por demonios, y Jesús sana a muchos de ellos.

Desde casi cualquier perspectiva organizacional, esto representa un impulso favorable. La enseñanza está llegando a las personas, las necesidades son evidentes, la respuesta de la comunidad es abrumadora y Su reputación se está extendiendo. No hay indicio alguno de que la obra en Capernaum haya concluido. Todo lo contrario. La demanda parece estar aumentando.

Para muchos líderes, la siguiente decisión parecería obvia: permanecer donde la obra está teniendo éxito. Cuando algo

funciona, tendemos a repetirlo. Cuando las personas responden positivamente, interpretamos de manera natural esa respuesta como una confirmación. El crecimiento, la demanda y el impacto visible parecen ser pruebas de que estamos exactamente donde debemos estar.

Sin embargo, Marcos registra algo inesperado. «Levantándose muy de mañana, siendo aún muy oscuro», Jesús sale de la casa y va a un lugar desierto para orar (Marcos 1:35). Este no es un detalle trivial. La noche anterior había estado llena de personas, sanidades, necesidades, actividad y atención, mientras que la mañana siguiente comienza en soledad.

Finalmente, Simón y los demás salen a buscarlo. Cuando lo encuentran, su mensaje es breve y convincente: «Todos te buscan» (Marcos 1:37). Esa afirmación contiene casi todas las presiones capaces de mantener a un líder en un mismo lugar. Las personas lo necesitan, desean Su presencia y lo buscan activamente. La oportunidad está presente, la demanda existe y la obra es visiblemente exitosa.

Jesús responde: «Vamos a los lugares vecinos, para que predique también allí; porque para esto he venido» (Marcos 1:38). El relato de Lucas acentúa aún más este punto. Cuando las multitudes buscan a Jesús e intentan impedir que se vaya, Él dice: «Es necesario que también a otras ciudades anuncie el evangelio del reino de Dios; porque para esto he sido enviado» (Lucas 4:43).

Es difícil exagerar la importancia de esa frase. Jesús no evalúa la decisión preguntándose únicamente dónde desean más Su presencia o dónde parece ser mayor la demanda inmediata. Él evalúa la decisión a la luz del propósito.

Capernaum no fue un fracaso, y eso hace que la decisión sea más instructiva. Dejar algo que no tiene éxito es fácil

de comprender. Dejar algo exitoso requiere mayor claridad. Los líderes con frecuencia quedan atrapados por el éxito, porque el éxito crea su propio grupo de interesados. Una vez que las personas se benefician de lo que hacemos, es comprensible que quieran que sigamos haciéndolo. Se desarrollan sistemas en torno a la actividad exitosa, aumentan las expectativas y las personas se involucran. Cuanto más útil se vuelve un líder en un entorno, más difícil puede resultar dejarlo, incluso cuando la misión más amplia exige avanzar.

Jesús demuestra que la eficacia y la tarea encomendada no siempre son lo mismo. Había más enfermos en Capernaum y más personas que querían escucharlo. Quedarse no habría sido irresponsable ni improductivo. Sin embargo, Él comprendía que Su misión se extendía más allá de una ciudad, de un día exitoso o de un público entusiasta.

Esto plantea una pregunta difícil sobre el liderazgo: ¿cómo sabemos cuándo el éxito mismo se ha convertido en una distracción? En este pasaje, la respuesta parece estar relacionada con la claridad de propósito. Sin una misión clara, los líderes se dejan gobernar fácilmente por la demanda. La petición más insistente se convierte en la prioridad, el público más entusiasta comienza a determinar la dirección y el lugar donde recibimos mayor aprobación se convierte en el lugar que más nos resistimos a dejar.

Jesús parece notablemente resistente a esta presión. Él escucha a las personas, pero no permite que el deseo de ellas de tenerlo consigo defina Su misión. Él atiende necesidades, pero no asume la responsabilidad de cada necesidad en cada lugar. Él responde a las oportunidades sin suponer que cada una requiere Su presencia continua.

La secuencia en Marcos es especialmente importante porque la decisión de irse viene después de la oración.

Jesús se retira antes de que los discípulos lo encuentren. Más allá de lo que haya ocurrido durante ese tiempo, el relato sitúa la soledad y la oración inmediatamente antes del momento en que Él se niega a dejarse gobernar por la demanda pública. Esa conexión no debe pasarse por alto, porque resulta difícil tener claridad cuando todas las voces que rodean al líder hablan al mismo tiempo.

Los líderes que nunca se apartan de la demanda pueden comenzar gradualmente a confundir la demanda con el propósito. Las expectativas se vuelven tan persistentes que resulta difícil distinguir entre lo que las personas quieren del líder y lo que el líder realmente está llamado a lograr. La respuesta de Jesús en Capernaum sugiere que saber por qué estamos aquí nos da la libertad de decir que no incluso a cosas valiosas.

Esa puede ser una de las disciplinas más difíciles del liderazgo, porque las oportunidades poco convenientes suelen ser más fáciles de rechazar. Las decisiones más difíciles implican buenas oportunidades que compiten con algo más importante. Capernaum era un buen lugar, el ministerio era eficaz y la gente quería que Él se quedara. Jesús se fue no porque la obra hubiera fracasado, sino porque la misión era más grande que el éxito de un solo lugar.

La lección no es que los líderes deban ignorar la demanda o abandonar una obra simplemente porque tiene éxito. La lección es que el éxito no puede convertirse en la medida definitiva de la alineación. Jesús sabía por qué había venido, y esa claridad hizo posible seguir adelante.

Reflexión

¿Está usted dando continuidad a algo porque está funcionando o porque todavía forma parte de su propósito?

La disciplina de retirarse

Pasajes bíblicos principales:

Marcos 1:35; Marcos 6:30-32; Lucas 5:15-16

Pasajes relacionados:

Lucas 6:12-13; Mateo 14:13, 23; Juan 6:15

A medida que crecía el ministerio de Jesús, también aumentaban las exigencias que recaían sobre Él. Lucas describe directamente el efecto: «se reunía mucha gente para oírle, y para que les sanase de sus enfermedades» (Lucas 5:15). El versículo siguiente registra un patrón que puede parecer sorprendente: «Mas él se apartaba a lugares desiertos, y oraba» (Lucas 5:16).

El contraste importa porque las multitudes aumentaban, las necesidades eran reales y las oportunidades se multiplicaban; aun así, Jesús se retiraba. Esto no se debía a una falta de demanda. Parece haber sido una parte deliberada de la manera en que Él preservaba la claridad y la alineación.

Marcos registra un momento similar después de que los apóstoles regresan de un período de ministerio e informan lo que habían hecho y enseñado. Son tantas las personas que van y vienen que Jesús y los discípulos «ni aun tenían tiempo para comer» (Marcos 6:31). Jesús responde diciendo: «Venid vosotros aparte a un lugar desierto, y descansad un poco».

Esto no es una muestra de indiferencia ante la necesidad. Ocurre en medio de un ministerio definido por la atención a las personas. Jesús sana, enseña, alimenta, restaura, escucha y responde repetidamente a lo largo de los relatos de los Evangelios. Lo llamativo es que Él no permite que la

compasión se convierta en disponibilidad permanente.

Esa distinción importa porque muchos líderes comienzan a equiparar la accesibilidad con la fidelidad. Si alguien nos necesita, sentimos que debemos responder. Si queda trabajo sin terminar, apartarnos puede parecer irresponsable. Cuanto más grande es la misión, más fácil resulta creer que el descanso, la soledad o el retiro deben justificarse frente a la importancia de la obra.

Jesús no parece actuar a partir de esa suposición. Él se retira incluso cuando las personas todavía lo buscan, procura la soledad aun cuando quedan necesidades sin atender y se lleva aparte a Sus discípulos incluso cuando la actividad que los rodea parece importante. El patrón se repite lo suficiente como para considerarlo parte de Su liderazgo y no un hábito personal incidental.

Antes de escoger a los doce apóstoles, Lucas nos dice que Jesús sale a un monte a orar y permanece en oración durante toda la noche (Lucas 6:12-13). Después de alimentar a los cinco mil, Mateo registra que Jesús despide a la multitud y sube al monte a solas para orar (Mateo 14:23). Después de enterarse de la muerte de Juan el Bautista, Él se retira en una barca a un lugar desierto (Mateo 14:13). En Juan 6:15, cuando las personas pretenden llevárselo por la fuerza y hacerlo rey, Jesús vuelve a retirarse al monte Él solo.

Estos episodios ocurren en circunstancias diferentes, pero juntos revelan un patrón constante. Jesús toma distancia del ruido antes de decisiones importantes, después de una actividad intensa, cuando el dolor entra en escena y cuando el entusiasmo público amenaza con redefinir Su misión. Retirarse, en este sentido, no es evadir. Es una de las maneras en que Él protege la alineación.

Esto cobra especial importancia cuando recordamos lo que sucedió en Capernaum. Jesús se apartó de la multitud y oró antes de decidir seguir adelante. El retiro no lo separó de la misión; lo ayudó a preservar la claridad acerca de ella.

También hay una dimensión física que no debe ignorarse. Marcos 6 no espiritualiza el agotamiento. Jesús reconoce que los discípulos han estado trabajando en condiciones en las que ni siquiera pueden comer adecuadamente, y Su respuesta es llamarlos a apartarse para descansar. El líder no es simplemente una mente que lleva adelante una misión. Jesús parece dispuesto a reconocer los límites en Sí mismo y en aquellos a quienes Él lidera.

Eso puede resultar difícil para los líderes que han aprendido a interpretar el agotamiento como prueba de compromiso. La disposición a permanecer constantemente disponibles puede recibir elogios como señal de dedicación, en especial en organizaciones centradas en el servicio, el ministerio o las necesidades urgentes. Con el tiempo, sin embargo, la accesibilidad permanente puede erosionar precisamente el criterio del que depende la misión. La reacción puede reemplazar a la reflexión, la urgencia puede reemplazar a la importancia y el ruido puede comenzar a desplazar el discernimiento.

El patrón de Jesús sugiere que retirarse puede ser una de las maneras en que un líder protege la calidad de su presencia futura. Esto importa porque Jesús no presta menos atención a las personas después de estar a solas. A menudo está más enfocado. Él regresa a la obra con claridad acerca de adónde debe ir, a quiénes debe designar, qué debe enseñar y qué debe rechazar.

También hay otra dimensión organizacional. Un líder que nunca se aparta puede enseñar involuntariamente a quienes lo rodean que la misión depende por completo de

su presencia constante. Si cada decisión requiere de una sola persona, cada crisis debe ser resuelta personalmente y cada acción significativa espera la participación del líder, el carácter indispensable de este puede comenzar a parecerse al éxito.

Pero una organización construida sobre la dependencia permanente de una sola persona es frágil. Jesús no lidera de esa manera. Él pasa tiempo con los discípulos, los envía, los recibe de regreso, les enseña, los corrige y gradualmente les confía mayor responsabilidad. Por lo tanto, Sus retiros hacen más que proteger Su propia claridad. También crean un espacio en el que los demás deben crecer.

La disciplina de apartarse no es una forma de eludir la responsabilidad. Es parte de aceptar la responsabilidad por la calidad del propio liderazgo.

Reflexión

¿En qué aspecto necesita tomar suficiente distancia de la actividad y las exigencias para recuperar la claridad?

Repaso de la sección

La Parte I establece tres patrones fundamentales antes de que comiencen los encuentros más complicados. En el desierto, Jesús se niega a permitir que el apetito, el espectáculo o el poder definan cómo se llevará a cabo la misión. En Capernaum, Él se niega a permitir que el éxito y las demandas del público determinen dónde permanecerá. A lo largo de Su ministerio, se aparta repetidamente para que la presión inmediata no eclipse el propósito más profundo.

Estas historias nos dicen algo esencial sobre el líder antes de la decisión. Jesús sabía quién era, sabía por qué estaba allí y protegía repetidamente el espacio necesario para mantenerse en consonancia con ambas cosas.

PARTE II

CUANDO LAS PERSONAS INTERRUMPEN

Una misión clara no elimina las interrupciones. De hecho, cuanto más definido es el propósito de un líder, más difíciles pueden ser de interpretar las interrupciones. Ya hay un lugar adonde ir, algo que lograr, alguien que espera o una responsabilidad que parece más urgente. Una interrupción rara vez llega en un momento conveniente y pocas veces anuncia si es una distracción o algo lo suficientemente importante como para merecer atención.

Los relatos de los Evangelios sitúan repetidamente a Jesús en circunstancias en las que las personas interrumpen un plan en marcha. Él ya se dirige a atender una necesidad cuando otra persona busca acercarse a Él. Está enseñando cuando unos padres traen a sus hijos. Viaja con una multitud cuando alguien a quien los demás consideran insignificante comienza a clamar. Estas historias importan porque revelan que Jesús no actuaba simplemente según un horario, la posición social o la urgencia. Él parece capaz de distinguir entre una interrupción que lo aparta de Su propósito y un encuentro que revela para qué existe ese propósito.

Esa distinción no es fácil. Los líderes demasiado abiertos a las interrupciones pueden perder el rumbo. Los líderes que se vuelven demasiado rígidos respecto al rumbo pueden dejar de ver a las personas. El desafío no consiste simplemente en proteger la misión o responder con compasión. Consiste en saber cuándo la compasión misma es parte de la misión.

Cuando una interrupción es la misión

Pasaje bíblico principal:

Marcos 5:21-43

Relatos paralelos:

Mateo 9:18-26; Lucas 8:40-56

Jairo tenía motivos de sobra para estar desesperado. Marcos lo identifica como uno de los principales de la sinagoga, lo que probablemente significaba que estaba acostumbrado a cierto grado de respeto y reconocimiento en la comunidad. Sin embargo, nada de eso importaba cuando su hija enfermó gravemente. Cualquiera que fuera la influencia que poseía, resultaba impotente ante lo que estaba sucediendo en su hogar.

Cuando Jairo llegó hasta Jesús, se postró a Sus pies y le rogó con insistencia: «Mi hija está agonizando; ven y pon las manos sobre ella para que sea salva, y vivirá» (Marcos 5:23). Jesús fue con él.

El rumbo de la historia parece ahora claro. Una niña está muriendo, su padre ha encontrado a la persona que cree que puede ayudar y Jesús se dirige hacia la casa. La necesidad es urgente, el destino es evidente y la lógica del momento parece exigir rapidez.

Entonces el trayecto se interrumpe cuando Marcos presenta a una mujer que había padecido un flujo de sangre durante doce años. No dice simplemente que estaba enferma. Nos cuenta que había «sufrido mucho de muchos médicos», había gastado todo lo que tenía y, en lugar de mejorar, había empeorado (Marcos 5:25-26). Los detalles le permiten al lector percibir cuánto tiempo había durado

el sufrimiento y hasta qué punto había afectado su vida. No se trataba de un problema reciente; llevaba más de una década viviendo con él.

Su condición también tenía consecuencias sociales y religiosas. Levítico 15:25-27 describe la impureza ritual asociada con un flujo de sangre prolongado. Cualesquiera que fueran las circunstancias sociales exactas de esta mujer en particular, su condición habría afectado sus relaciones, su participación religiosa y el contacto físico cotidiano con los demás. Por lo tanto, su sufrimiento no era solo médico. Probablemente había adquirido dimensiones sociales, económicas y profundamente personales.

Ella había oído hablar de Jesús y creía que, si pudiera tocar siquiera Sus vestiduras, sería sanada. Marcos la describe acercándose por detrás entre la multitud y tocando Su manto (Marcos 5:27-28). Parece estar intentando recibir ayuda sin convertirse en el centro de atención.

De inmediato, sabe que algo ha cambiado.

Jesús también lo sabe. Se detiene y pregunta: «¿Quién ha tocado mis vestidos?» (Marcos 5:30).

Los discípulos reaccionan casi como si la pregunta no tuviera sentido. La multitud lo aprieta por todas partes, y ellos señalan lo evidente: todos lo están tocando. Sin embargo, Jesús sigue buscando con la mirada a la persona que lo había hecho.

Esa decisión merece atención porque, desde la perspectiva de la historia que ya estaba en marcha, Jesús está ahora retrasando la atención de una emergencia. La hija de Jairo sigue agonizando. Jesús ya ha aceptado ir. Al parecer, la mujer ha recibido la sanidad que buscaba. Habría sido perfectamente posible continuar hacia la casa y dejar que ella desapareciera anónimamente entre la multitud. Jesús

no sigue adelante. Finalmente, la mujer se acerca «temiendo y temblando» y le dice toda la verdad (Marcos 5:33). Jesús responde: «Hija, tu fe te ha hecho salva; ve en paz, y queda sana de tu azote» (Marcos 5:34).

La palabra «Hija» es significativa. Esta es la única ocasión registrada en los Evangelios en la que Jesús se dirige a una mujer como «Hija». La mujer que se acercó por detrás, aparentemente con la esperanza de pasar inadvertida, es reconocida públicamente y recibe la dignidad de un vínculo personal. No es simplemente la beneficiaria de una curación.

La sanidad ya había ocurrido antes de que Jesús la llamara a acercarse. Eso sugiere que el encuentro tenía que ver con algo más que confirmar el resultado físico. Jesús parece no estar dispuesto a dejar que la mujer se vaya sin ser vista.

Eso importa porque el sufrimiento prolongado tiende a reducir a las personas a aquello que les aqueja. La persona se convierte en la enfermedad, el problema, el caso, la carga o la condición. La mujer había pasado doce años siendo definida por lo que no podía controlar. Jesús restaura algo que va más allá de la salud física al dirigirse a ella como una persona y no simplemente como un problema que ha sido resuelto.

Entonces la historia da un giro brusco. Mientras Jesús aún está hablando, llegan personas de la casa de Jairo con el mensaje: «Tu hija ha muerto; ¿para qué molestas más al Maestro?» (Marcos 5:35).

Ahora parece que la interrupción ha tenido un costo, y es aquí donde la historia se vuelve más difícil y más reveladora. Se ha atendido la necesidad de una persona mientras que, aparentemente, la emergencia de otra se ha vuelto irreversible. Si Jairo hubiera estado evaluando el liderazgo únicamente en función de la rapidez y la

eficiencia, la demora le habría parecido desastrosa.

Jesús responde de inmediato a la noticia: «No temas, cree solamente» (Marcos 5:36). Continúa hacia la casa, entra en la habitación, toma a la niña de la mano y dice: «Talita cumi», que significa: «Niña, a ti te digo, levántate» (Marcos 5:41). Marcos nos dice que ella se levanta y comienza a caminar.

Uno de los detalles más llamativos del capítulo es el número doce. La mujer había estado sufriendo durante doce años (Marcos 5:25), y la hija de Jairo tenía doce años (Marcos 5:42). Marcos sitúa esos datos muy cerca el uno del otro. Una vida había estado creciendo durante doce años mientras otra persona había pasado esos mismos doce años sufriendo.

Jesús ve a ambas, y esa observación nos impide reducir la historia a una lección simplista sobre las interrupciones. La idea no es que toda interrupción deba imponerse a una prioridad existente. El propio ministerio de Jesús demuestra lo contrario. La lección más profunda es que la urgencia no es la única medida de la importancia y que la posición social no es la medida del valor humano.

Jairo tiene nombre y prominencia. La mujer no tiene nombre y está oculta entre la multitud. Jairo se acerca abiertamente. Ella se acerca por detrás. Jairo tiene una crisis que se ha desarrollado rápidamente. Ella ha cargado con la suya durante doce años. Jesús no trata a uno como más digno de atención que la otra.

Para los líderes, esto plantea una pregunta difícil pero importante. ¿Estamos tan concentrados en la crisis visible que nos volvemos incapaces de ver a la persona cuyo sufrimiento es menos dramático, pero no menos real? La urgencia es ruidosa. El sufrimiento prolongado a menudo se vuelve silencioso porque las personas aprenden a vivir

con él y los demás aprenden a dejar de notarlo.

Jesús no permitió que la emergencia evidente borrara a la persona menos visible. A veces, la interrupción no es una distracción de la misión; a veces revela a quién está destinada a servir la misión.

Reflexión

¿A quién podría estar pasando por alto porque su necesidad es más silenciosa que la crisis que ya tiene delante?

Cuando las personas importantes pasan por alto a alguien

Pasaje bíblico principal:

Marcos 10:13-16

Relatos paralelos:

Mateo 19:13-15; Lucas 18:15-17

La escena comienza con personas que llevan niños a Jesús para que Él los toque. El relato de Lucas utiliza una palabra que puede incluir a niños de pecho, lo que sugiere que al menos algunos de los niños eran muy pequeños (Lucas 18:15). No hay indicación alguna de que estuvieran enfermos ni de que sus padres buscaran una intervención extraordinaria. Simplemente querían que Jesús los recibiera.

Los discípulos reprendieron a quienes llevaban a los niños, pero Marcos no nos dice por qué. Debemos ser cautelosos al atribuir motivos que el texto no proporciona. Aun así, la respuesta misma nos dice algo sobre lo que los discípulos consideraban apropiado. Creían, por la razón que fuera, que esos niños no debían ocupar el tiempo de Jesús.

Esa decisión pudo haber parecido razonable dentro de los supuestos sociales de la época. Los niños eran amados en las familias judías, pero no gozaban del tipo de posición social o importancia pública que los lectores modernos podrían atribuirles instintivamente. Tenían poco poder, influencia o reconocimiento. Eran personas dependientes, no quienes tomaban las decisiones.

Por lo tanto, los discípulos parecen estar emitiendo un juicio sobre quién puede acercarse, y Jesús responde con una intensidad inusual. Marcos dice que, cuando Él vio lo

que estaba sucediendo, «se indignó» (Marcos 10:14). Les dice a los discípulos: «Dejad a los niños venir a mí, y no se lo impidáis; porque de los tales es el reino de Dios».

La fuerza de Su reacción merece atención. Él no está simplemente corrigiendo un malentendido administrativo. Está confrontando un supuesto sobre quién tiene cabida cerca de Él.

Jesús va entonces más allá. «El que no reciba el reino de Dios como un niño, no entrará en él» (Marcos 10:15). Las mismas personas a quienes los discípulos intentaban alejar se convierten en parte de la lección que Jesús utiliza para explicar el reino.

Marcos concluye diciendo que Jesús, «tomándolos en los brazos, poniendo las manos sobre ellos, los bendecía» (Marcos 10:16). La escena expresa una cercanía física y personal. Él no se limita a decirles a los discípulos que dejen permanecer cerca a los niños. Él los recibe.

La historia plantea una cuestión importante de liderazgo porque las organizaciones inevitablemente desarrollan jerarquías de atención. Algunas personas tienen autoridad, otras tienen recursos, otras influyen en los resultados y otras pueden generar consecuencias si se las ignora. Con el tiempo, los líderes y los sistemas que los rodean aprenden quién debe recibir acceso inmediato y qué necesidades pueden esperar.

Cierto grado de selección es inevitable. Ningún líder puede responder personalmente a todos en todo momento. Jesús mismo no actuó con una disponibilidad ilimitada. Sin embargo, este pasaje advierte sobre el peligro de permitir que una selección por razones prácticas se convierta en un juicio sobre la importancia de las personas.

Los niños tenían poco que ofrecerle a Jesús a cambio. No podían aumentar Su influencia política, financiar el ministerio, validar Su enseñanza ante las autoridades religiosas ni elevar Su posición. Su presencia no era estratégicamente útil en ningún sentido evidente. Jesús los recibió de todos modos, y ese detalle pone de manifiesto algo acerca del liderazgo que puede distorsionarse fácilmente. A menudo descubrimos cuánto valoramos realmente a las personas al observar cómo tratamos a aquellos de quienes no necesitamos nada. Prestar atención resulta natural cuando otra persona tiene poder, influencia, riqueza, posición social o la capacidad de ayudarnos. La persona que no ofrece ninguna ventaja evidente plantea una prueba distinta.

La manera en que Jesús trató a los niños sugiere que el valor humano no puede medirse por la utilidad. Aquí también hay una advertencia para las organizaciones. Los discípulos estaban cerca de Jesús; no eran personas ajenas que se oponían a Su misión, sino quienes participaban más directamente en llevarla adelante. Sin embargo, eran capaces de crear una barrera que Jesús mismo no quería. Esa posibilidad debería preocupar a todo líder, porque las personas más cercanas a la misión pueden convertirse en guardianes del acceso. Tal vez crean que están protegiendo el tiempo del líder, preservando el orden o manteniendo las prioridades, y en muchos casos esa labor es necesaria. Pero, con el tiempo, el sistema puede comenzar a decidir, a menudo sin instrucciones explícitas, qué personas son lo suficientemente importantes como para tener acceso.

Es posible que el líder nunca haya pretendido establecer esa jerarquía, pero la organización puede crearla de todos modos. Jesús interrumpe ese proceso. No se limita a recibir a los niños; corrige a quienes les impiden acercarse.

Esto plantea una pregunta sobre el liderazgo que va más allá de la accesibilidad personal. ¿Qué barreras se han desarrollado alrededor del líder o de la organización, y qué comunican esas barreras acerca de cuáles voces importan? Hay personas que nunca se abrirán paso a la fuerza para entrar, exigirán atención ni comprenderán cómo desenvolverse dentro de un sistema organizacional. Si el acceso depende por completo de la seguridad en uno mismo, la posición social o la persistencia, quienes tienen menos poder suelen ser los primeros en quedar excluidos.

Los discípulos quizá pensaban que estaban protegiendo algo importante. Jesús les mostró que las personas a quienes estaban rechazando no eran ajenas a la obra. Eran parte de la razón por la cual la obra existía.

Reflexión

¿Quién tiene poca posición o influencia en su organización, y qué revela el acceso de esa persona a usted acerca de lo que usted realmente valora?

Ver a la persona que otros han dejado de ver

Pasaje bíblico principal:

Marcos 10:46-52

Relatos paralelos:

Mateo 20:29-34; Lucas 18:35-43

Mientras Jesús y Sus discípulos salen de Jericó, Marcos nos dice que una gran multitud va con ellos. Sentado junto al camino hay un mendigo ciego llamado Bartimeo, hijo de Timeo (Marcos 10:46).

El relato es breve, pero el contexto importa. Bartimeo no forma parte de la multitud que avanza. Él permanece inmóvil mientras todos los demás se dirigen a algún lugar. Su ceguera lo ha dejado dependiendo de otros y mendigando junto al camino. En un grupo concentrado en avanzar y llegar a su destino, es fácil pasar de largo junto a él.

Cuando Bartimeo oye que Jesús de Nazaret está pasando, comienza a clamar: «¡Jesús, Hijo de David, ten misericordia de mí!» (Marcos 10:47).

El título que utiliza es significativo. «Hijo de David» tiene un sentido mesiánico, y Marcos sitúa esta confesión en un momento importante del Evangelio. Jesús se dirige hacia Jerusalén, donde pronto se desarrollarán los acontecimientos de Su última semana. Un mendigo ciego junto al camino lo está identificando públicamente de una manera que muchos otros aún tienen dificultades para comprender.

La multitud responde diciéndole a Bartimeo que guarde silencio. Marcos dice que «muchos le reprendían» (Marcos 10:48). La reacción no se limita a una sola persona impaciente; una parte considerable de la multitud parece estar de acuerdo en que debería dejar de clamar. Bartimeo hace lo contrario y clama aún más fuerte.

La respuesta de la multitud es reveladora, porque estas personas van con Jesús; sin embargo, cuando alguien al margen del grupo intenta acercarse a Él, su instinto es acallar la interrupción. Tal vez consideraban a Bartimeo alguien vergonzoso, ruidoso, poco importante o simplemente una demanda más en una situación ya saturada. El texto no nos dice cuáles eran sus motivos, pero sí nos dice claramente lo que hicieron: intentaron silenciarlo.

Jesús se detiene, y Marcos 10:49 registra el cambio con notable sencillez: «Entonces Jesús, deteniéndose, mandó llamarle». De inmediato, la multitud cambia de tono. Las mismas personas que le decían a Bartimeo que guardara silencio ahora dicen: «Ten confianza; levántate, te llama».

Su manera de ver a Bartimeo cambia cuando descubren que Jesús considera que vale la pena llamarlo. Esa es una dinámica organizacional importante, porque los grupos suelen seguir las señales del líder respecto de quién merece atención. Las personas a quienes el líder ignora tienden a volverse cada vez más invisibles, mientras que aquellas a quienes el líder valora de pronto adquieren mayor importancia para todos los demás.

Bartimeo arroja su capa, se levanta de un salto y viene a Jesús (Marcos 10:50). Entonces Jesús hace una pregunta que al principio parece innecesaria: «¿Qué quieres que te haga?» (Marcos 10:51).

La respuesta parece obvia porque Bartimeo es ciego; aun así, Jesús pregunta. Esa pregunta le da a Bartimeo algo que la multitud le había negado: la oportunidad de hablar por sí mismo. No se le presenta simplemente como un problema que debe resolverse; se le invita a expresar lo que quiere.

«Maestro, que recobre la vista».

Jesús responde: «Vete, tu fe te ha salvado». Marcos nos dice que inmediatamente Bartimeo recobró la vista y siguió a Jesús por el camino (Marcos 10:52).

Vale la pena detenerse lo suficiente para observar la secuencia. Jesús ve a la persona a quien la multitud ha encasillado, detiene la marcha, lo llama, le pregunta qué quiere, escucha su respuesta y luego responde.

Los líderes con frecuencia invierten esa secuencia. Identificamos una condición y nos dirigimos de inmediato hacia una solución. Suponemos que, porque podemos ver el problema, comprendemos a la persona. El empleado se convierte en el problema de desempeño; el cliente, en la queja; el familiar, en la crisis; y la persona que recibe ayuda, en la necesidad que se está atendiendo.

Jesús no trata a Bartimeo como una categoría; le pregunta. Esto resulta especialmente llamativo porque la necesidad de Bartimeo realmente era evidente. Si alguna vez hubo una situación en la que un líder pudiera suponer razonablemente la respuesta, esta parecería ser una de ellas; sin embargo, Jesús permite que el hombre hable.

Ese pequeño acto preserva su capacidad de decidir y su dignidad, al tiempo que pone de relieve un problema más amplio. Las personas pueden estar físicamente presentes y aun así volverse invisibles. Bartimeo no estaba oculto; la multitud podía oírlo con suficiente claridad como para decirle que guardara silencio. Su invisibilidad surgía de la

familiaridad con su lugar en el orden social. Era el mendigo ciego junto al camino, y las personas habían aprendido a pasar de largo junto a él.

Ese tipo de invisibilidad existe en toda clase de organización. Las personas llegan a ser conocidas por su función, debilidad, historia, reputación o necesidad. Una vez que la categoría se vuelve familiar, la curiosidad desaparece. Dejamos de preguntar porque suponemos que ya sabemos.

Jesús interrumpe ese patrón. La mujer de Marcos 5 no era simplemente una condición médica; los niños de Marcos 10 no eran simplemente una molestia; y Bartimeo no era simplemente un mendigo ciego. Cada uno fue tratado como una persona digna de atención, y no como una categoría que debía manejarse.

Reflexión

¿A qué voz se han acostumbrado tanto usted o su organización a ignorar que quizá ya no la estén escuchando?

Repaso de la sección

En conjunto, los relatos de la Parte II profundizan en lo que estableció la Parte I. Jesús tenía una misión clara y estaba dispuesto a protegerla, pero la claridad de Su misión no lo hacía insensible a las personas que aparecían inesperadamente en Su camino. Él podía distinguir entre una demanda que lo desviaría de Su rumbo y un encuentro que merecía Su atención.

Ese equilibrio es difícil. Un líder sin suficiente claridad puede ser arrastrado en todas direcciones por las interrupciones, mientras que un líder sin suficiente

compasión puede llegar a estar tan comprometido con los objetivos que las personas comiencen a parecer obstáculos, demoras o recursos.

Jesús ofrece un modelo diferente. Él podía avanzar hacia un destino urgente y aun así percibir el sufrimiento oculto. Podía llevar responsabilidades de enorme importancia y aun así recibir a niños que no ofrecían ningún beneficio estratégico evidente. Podía viajar con una gran multitud y aun así detenerse por la voz que todos los demás querían silenciar.

La interrupción no siempre lo apartaba de la misión. A veces revelaba con mayor claridad para quién era la misión.

PARTE III

COMPASIÓN EN ACCIÓN

La compasión es fácil de admirar y difícil de practicar bien. Sentir preocupación por otra persona exige muy poco, pero actuar conforme a esa preocupación puede demandar tiempo, atención, recursos, valentía y discernimiento. Una cosa es reconocer el sufrimiento y otra es aceptar la responsabilidad por la manera en que responderemos a él.

Los Evangelios describen repetidamente a Jesús como alguien movido por la compasión, pero rara vez dejan el asunto allí. Su compasión se hace visible en lo que Él hace a continuación. Alimenta, sana, toca, escucha, enseña, organiza y restaura. La emoción no reemplaza la acción, y la acción no aparece desligada de la emoción. Ambas permanecen conectadas.

Esto importa porque el liderazgo puede fallar en ambas direcciones. Algunos líderes llegan a ser muy eficientes, pero emocionalmente distantes, y resuelven problemas sin ver plenamente a las personas involucradas. Otros sienten profundamente, pero nunca traducen su preocupación en acciones significativas. Jesús demuestra repetidamente otro patrón, en el que la compasión agudiza la atención y luego avanza hacia una respuesta adecuada a la situación.

Los relatos de esta sección son diferentes entre sí, pero comparten ese patrón subyacente. Una multitud hambrienta se convierte en un ejercicio de organización y provisión. Un hombre considerado impuro se convierte en un encuentro en el que el contacto físico tiene un significado que va más allá de la sanidad física. Una familia afligida se convierte en un escenario donde Jesús demuestra que conocer el desenlace no elimina la

necesidad de empatía. En estos relatos, la compasión no es sentimentalismo. Se convierte en una manera de liderar.

La compasión es más que un sentimiento

Pasaje bíblico principal:

Marcos 6:30-44

Relatos paralelos:

Mateo 14:13-21; Lucas 9:10-17; Juan 6:1-14

La alimentación de los cinco mil es uno de los pocos milagros registrados en los cuatro Evangelios, y ese solo hecho sugiere la importancia que la comunidad cristiana primitiva atribuía al acontecimiento. Es lo suficientemente conocido como para que sus detalles se confundan fácilmente entre sí: una gran multitud, muy poca comida, unos cuantos panes y peces, y una abundancia milagrosa. Pero el relato también es un estudio de caso extraordinariamente rico sobre el liderazgo.

Marcos sitúa el acontecimiento inmediatamente después de que los apóstoles regresan de su labor ministerial. Le cuentan a Jesús lo que han hecho y enseñado, y Él les dice: «Venid vosotros aparte a un lugar desierto, y descansad un poco» (Marcos 6:31). La invitación es significativa porque los discípulos están cansados. Marcos señala que eran tantos los que iban y venían que ni siquiera tenían tiempo para comer.

Salen en una barca, al parecer con la esperanza de alejarse un poco de la multitud, pero el plan no funciona. Las personas los reconocen y corren por tierra desde las poblaciones cercanas para adelantárseles. Cuando Jesús llega a la orilla, una gran multitud ya lo está esperando.

Este es precisamente el tipo de momento que pone a prueba si la compasión es meramente un sentimiento o un

valor rector. Jesús y los discípulos tienen razones legítimas para retirarse. Están cansados, tienen hambre y buscan descanso. La multitud ha alterado ese plan, y aun así Marcos nos dice que, cuando Jesús ve a la gente, «tuvo compasión de ellos, porque eran como ovejas que no tenían pastor» (Marcos 6:34). Su respuesta no es de irritación ante la interrupción. Comienza a enseñarles muchas cosas.

La expresión «ovejas que no tenían pastor» comunica más que calidez emocional. Sugiere desorientación, vulnerabilidad y falta de guía. Jesús no ve simplemente a un gran grupo de personas. Interpreta su condición. Esa distinción importa porque las multitudes pueden convertirse fácilmente en cifras. Las organizaciones cuentan la asistencia, la participación, los clientes, los donantes, los seguidores, los miembros o los votantes, y esas mediciones pueden ser útiles. Sin embargo, la descripción que Jesús hace de la multitud no es estadística. Él ve una condición que requiere cuidado.

Cuando se hace tarde, los discípulos identifican otro problema. El lugar es apartado y la gente necesita alimento. La solución que proponen es sencilla: despedir a la multitud para que pueda comprar algo de comer (Marcos 6:35-36). La sugerencia no es irrazonable. Los discípulos reconocen una necesidad real y proponen una respuesta práctica. Hay demasiadas personas, el lugar está aislado y los recursos disponibles parecen insuficientes.

Jesús responde: «Dadles vosotros de comer» (Marcos 6:37). Con esa frase, lo que se había observado como una necesidad ajena se convierte en una responsabilidad puesta directamente ante los discípulos.

Su respuesta es inmediata y comprensible. Alimentar a una multitud tan grande requeriría una enorme cantidad de dinero. Marcos registra su cálculo en términos de

doscientos denarios, una cifra que representa muchos meses de salario. Su cálculo hace evidente la imposibilidad.

Jesús no discute los cálculos. En cambio, hace una pregunta diferente: «¿Cuántos panes tenéis? Id y vedlo» (Marcos 6:38). Esa pregunta es importante porque el liderazgo en condiciones de escasez suele comenzar con la brecha entre lo que se necesita y lo que está disponible. La brecha puede volverse tan abrumadora que los recursos ya presentes se descartan como irrelevantes. Jesús redirige la atención de lo que no tienen a lo que sí tienen.

Regresan con cinco panes y dos peces, recursos claramente insuficientes para el tamaño de la multitud. Entonces Jesús hace algo que es fácil pasar por alto debido al milagro que sigue. Organiza a la gente. Marcos dice que Él les indica que se sienten en grupos sobre la hierba verde, distribuidos de cien en cien y de cincuenta en cincuenta (Marcos 6:39-40).

Ese detalle importa porque el cuidado genuino no elimina la necesidad de organización. De hecho, cuanto mayor es la necesidad, más importante se vuelve la organización. El deseo de ayudar a miles de personas sin un método para hacerlo se convertiría rápidamente en caos. Jesús recibe lo que está disponible, da gracias, parte los panes y se los da a los discípulos para que los distribuyan. Los peces también se reparten. Todos comen y quedan satisfechos, y los discípulos recogen doce canastas de lo que sobra.

El milagro es central, pero el método merece atención. Jesús no recorre personalmente la multitud entregando alimento a miles de individuos. Involucra a los discípulos, organiza a la gente y distribuye los recursos por medio de otros. Lo que comienza como compasión se convierte en acción coordinada.

Este es uno de los ejemplos más claros en los Evangelios de la compasión y la ejecución actuando juntas. A veces, los líderes crean una falsa disyuntiva entre ambas. La disciplina operativa puede presentarse como fría o burocrática, mientras que la compasión puede tratarse como espontánea y carente de estructura. La alimentación de la multitud sugiere lo contrario. La preocupación de Jesús por la gente conduce directamente a la organización, la delegación y la distribución.

También hay una lección importante en la manera en que se involucra a los discípulos. Jesús podría haber resuelto el problema sin ellos, pero, en cambio, les dice: «Dadles vosotros de comer». Se les exige participar en una solución que inicialmente creían imposible. De esta manera, Jesús hace más que satisfacer la necesidad que tiene delante de Él. Usa la situación para ampliar la comprensión de los discípulos sobre la responsabilidad, los recursos y la dependencia.

El pasaje también se resiste a la conclusión simplista de que tener fe significa ignorar las limitaciones prácticas. Jesús pide un inventario, hace que la multitud se organice y utiliza a los discípulos como distribuidores. No hay nada descuidado en la respuesta. La provisión extraordinaria tiene lugar dentro de una ejecución disciplinada.

Para los líderes, la historia plantea preguntas difíciles. Cuando vemos una necesidad, ¿suponemos que basta con identificarla? ¿Transferimos de inmediato la responsabilidad a otros porque los recursos parecen insuficientes? ¿Subestimamos lo que se puede hacer con lo que ya está disponible? Y cuando actuar se vuelve posible, ¿nos organizamos lo suficientemente bien para que la compasión llegue a las personas a quienes está destinada a servir?

Jesús comienza por ver a la multitud de otra manera. Los discípulos ven un problema logístico. Jesús ve personas que son como ovejas que no tienen pastor. Sin embargo, Su compasión no permanece en lo abstracto. Se convierte en enseñanza, organización, delegación, provisión y seguimiento. En esta historia, la compasión no es la alternativa a la ejecución. Es la razón por la que la ejecución importa.

Reflexión

¿Qué necesidad ha reconocido usted, pero aún no ha aceptado la responsabilidad de actuar al respecto?

Tocar al intocable

Pasaje bíblico principal: Marcos 1:40-45

Relatos paralelos: Mateo 8:1-4; Lucas 5:12-16

Un hombre con lepra se acerca a Jesús, se arrodilla ante Él y dice: «Si quieres, puedes limpiarme» (Marcos 1:40). La petición es llamativa porque el hombre no cuestiona la capacidad de Jesús. Cuestiona Su disposición.

Cree que Jesús puede ayudarlo. Lo que no sabe es si Jesús lo hará.

Esa distinción cobra mayor significado cuando comprendemos las circunstancias que lo rodean. El término traducido como «lepra» en el texto bíblico puede referirse a una variedad de afecciones graves de la piel, no necesariamente solo a lo que hoy se identifica médicamente como la enfermedad de Hansen. Según las normas de pureza descritas en Levítico 13 y 14, una persona declarada impura debido a una afección de este tipo podía quedar separada de la vida normal de la comunidad.

El resultado no era meramente sufrimiento físico. También conllevaba consecuencias sociales y religiosas. Levítico 13:45-46 describe a la persona declarada impura como alguien que vive apartada y que, cuando es necesario, anuncia a gritos: «¡Inmundo! ¡Inmundo!». Cualesquiera que fueran las circunstancias exactas del hombre que se acerca a Jesús, el contexto general es suficientemente claro: pertenece a una categoría de personas de quienes se esperaba que los demás mantuvieran distancia.

Eso hace que la primera acción de Jesús sea especialmente importante. Marcos dice que Jesús, movido a compasión,

«extendió la mano y le tocó» (Marcos 1:41). 1 Él toca al hombre antes de que Marcos registre la sanidad, y la secuencia importa porque Jesús podría haberlo sanado a distancia. Otros relatos de los Evangelios demuestran que el contacto físico no era necesario para que Él actuara. Sin embargo, aquí Él extiende la mano hacia un hombre cuya condición había hecho que el contacto físico fuera social y religiosamente complicado.

Entonces Jesús responde a la pregunta que el hombre realmente había hecho: «Quiero, sé limpio». La respuesta aborda tanto la capacidad como la disposición.

Para una persona a quien quizá habían evitado durante mucho tiempo, el contacto mismo tiene un significado que va más allá de la sanidad que sigue. El hombre no es tratado como una fuente de contaminación. Jesús se acerca a él.

Esa acción no significa que Jesús deseche el marco religioso que rodea la condición. Después de sanar al hombre, Él le dice que se presente ante el sacerdote y ofrezca lo que Moisés mandó para la purificación (Marcos 1:44; Levítico 14). Por lo tanto, la restauración incluye un camino de regreso a una vida reconocida dentro de la comunidad.

Esto hace que la historia sea más rica que una simple lección sobre la bondad. Jesús no se limita a eliminar una afección física. Actúa de una manera que restaura la relación y el sentido de pertenencia.

El liderazgo suele centrarse en resolver problemas visibles. Una persona tiene un problema financiero, de desempeño, de salud, de conducta o alguna otra condición identificable. Una vez que el problema medible mejora, el líder puede suponer que el trabajo ha terminado. Pero las personas con frecuencia cargan con consecuencias que permanecen

después de que el problema evidente ha cambiado. La vergüenza puede permanecer. El aislamiento puede permanecer. La reputación puede permanecer. Es posible que otras personas sigan tratando a la persona según su antigua condición mucho después de que esta haya desaparecido.

1 Algunos manuscritos antiguos indican que Jesús fue movido a ira en lugar de compasión en Marcos 1:41. La lectura mayoritaria, y la que se sigue aquí, es «compasión».

La respuesta de Jesús al hombre sugiere una conciencia de la persona en su totalidad. El contacto físico es especialmente importante en este sentido porque precede a la curación. Jesús no espera hasta que acercarse al hombre sea socialmente seguro. Él extiende la mano hacia él mientras la etiqueta todavía se aplica.

Eso plantea una pregunta desafiante para el liderazgo. ¿Estamos dispuestos a brindar un trato digno antes de que el problema de alguien se haya resuelto por completo? Es más fácil acoger a las personas una vez que se han recuperado, han cambiado, se han disculpado, han tenido éxito o han vuelto a ser socialmente aceptables. Entonces hay menos riesgo. El líder puede afirmar a la persona restaurada sin quedar asociado con la condición que antes la definía.

Jesús no espera ese momento. Su compasión actúa primero.

Eso no significa que los límites sean innecesarios ni que toda circunstancia requiera cercanía física o social. Los Evangelios no ofrecen una regla simplista según la cual la compasión siempre significa eliminar toda distancia. La importancia de esta historia radica en que Jesús reconoce cuándo la distancia misma se ha convertido en parte del sufrimiento.

El hombre pregunta si Jesús está dispuesto, y Jesús responde con una acción antes de que las palabras expliquen plenamente la respuesta. En las organizaciones, las personas pueden volverse intocables sin ser excluidas formalmente. Un error, un fracaso, una enfermedad, un conflicto, un descenso de puesto, una dificultad financiera o una reputación dañada pueden cambiar la manera en que todos interactúan con ellas. Las personas hablan de otra manera en su presencia, las invitaciones desaparecen, el contacto visual cambia y las conversaciones se vuelven más breves. Puede que ninguna política diga que la persona ha sido excluida, pero todos comprenden la nueva distancia.

Jesús cuestiona repetidamente ese tipo de separación social. Él no permite que las categorías reemplacen a las personas, y no confunde la cautela con el desprecio. El principio de liderazgo que surge de esta historia no es simplemente que los líderes compasivos deban ser amables. Es que la restauración suele requerir más que resolver el problema planteado. A veces, la persona necesita saber que la relación también ha cambiado.

El hombre dijo: «Si quieres». Jesús le mostró que sí quería.

Reflexión

¿Hay alguien cuyo problema se haya resuelto, pero cuya dignidad o sentido de pertenencia todavía necesite ser restaurado?

Cuando el dolor ajeno interrumpe lo que usted sabe

Pasaje bíblico principal: Juan 11:1-44

La historia de Lázaro comienza con información que Jesús ya tiene. Le llega un mensaje de que Lázaro está enfermo. Las hermanas, María y Marta, envían una sencilla súplica: «Señor, he aquí el que amas está enfermo» (Juan 11:3).

Jesús conoce a la familia. Juan lo deja explícito al decir que Jesús amaba a Marta, a su hermana y a Lázaro (Juan 11:5). Sin embargo, Su respuesta no sigue el patrón que el lector podría esperar. Él no parte de inmediato. En cambio, permanece donde está dos días más.

Esa demora se convierte en una de las tensiones centrales de la historia porque, para cuando Jesús llega a Betania, Lázaro lleva cuatro días en el sepulcro (Juan 11:17). Marta sale a Su encuentro antes de que Él llegue a la aldea y dice: «Señor, si hubieses estado aquí, mi hermano no habría muerto» (Juan 11:21). Más tarde, María dice casi exactamente lo mismo (Juan 11:32).

Ambas declaraciones contienen dolor y fe al mismo tiempo. Ellas creen que Jesús podría haber cambiado el desenlace y, como Él no llegó antes, se quedan tratando de comprender por qué.

Jesús sabe algo que ellas no saben. Anteriormente en el capítulo, Él ya les ha dicho a los discípulos que la muerte de Lázaro no será el final de la historia. Habla de lo que está sucediendo en términos de la gloria de Dios y les dice claramente que Lázaro ha muerto (Juan 11:11-15). Para cuando llega al sepulcro, Jesús sabe lo que se propone hacer.

Ese conocimiento hace que lo que sucede a continuación sea particularmente importante. Cuando María viene a Él llorando, acompañada de otros que también lloran, Juan dice que Jesús se conmueve profundamente y se turba (Juan 11:33). Él pregunta dónde han puesto a Lázaro, y entonces aparece uno de los versículos más breves y conocidos de las Escrituras: «Jesús lloró» (Juan 11:35).

Es fácil pasar por alto el significado de esas lágrimas precisamente porque Jesús sabe lo que está a punto de suceder. Él sabe que Lázaro será resucitado, sabe que el dolor pronto cambiará y sabe que el sepulcro no es el desenlace final. Sin embargo, aun así entra en el dolor de las personas que tiene delante.

Eso nos dice algo importante acerca de la compasión. El conocimiento no anula la empatía.

Los líderes a menudo se encuentran en situaciones en las que saben más que la persona que tienen delante. Quizá comprendan el plan, sepan que una solución está en camino, tengan acceso a información que otros aún no poseen o crean con confianza que la crisis inmediata finalmente pasará. Ese conocimiento puede crear distancia emocional.

Cuando conocemos la respuesta, la angustia de otra persona puede empezar a parecernos temporal, exagerada o innecesaria. Podemos apresurarnos a tranquilizarla porque queremos llevarla rápidamente del dolor a la solución. Jesús no hace eso aquí. Él entra en el dolor antes de cambiar las circunstancias.

Esto resulta particularmente llamativo porque el relato no sugiere en ningún momento que Sus lágrimas sean fingidas. Juan describe a Jesús como profundamente conmovido. La emoción es real.

Existen distintas interpretaciones sobre qué hay exactamente detrás del dolor de Jesús en este pasaje. Algunas destacan Su tristeza por Lázaro y por la familia en duelo, mientras que otras señalan Su respuesta ante la muerte misma y el quebranto que esta representa. El texto nos permite reconocer que la emoción es profunda sin reducirla a una sola explicación.

Lo que importa para este estudio es que Jesús no considera el conocimiento anticipado como un permiso para mantenerse emocionalmente distante. Él sabe lo que va a hacer y aun así se permite estar presente con las personas que todavía no lo saben.

Esa distinción tiene un enorme valor para el liderazgo. Un líder puede tener perspectiva sin usarla para minimizar el dolor.

Marta y María no necesitan un sermón que les explique por qué no deberían estar afligidas. Jesús finalmente revela algo mucho más grande. Él le dice a Marta: «Yo soy la resurrección y la vida» (Juan 11:25), y más adelante llama a Lázaro para que salga del sepulcro (Juan 11:43). Pero antes de que llegue la solución, Jesús permanece con ellas en su tristeza.

Esto cuestiona la idea de que un liderazgo fuerte siempre se caracteriza por el control emocional o por una orientación inmediata hacia las soluciones. Hay momentos en los que es necesario resolver el problema, pero también hay momentos en los que la primera responsabilidad es reconocer lo que ese problema le ha costado a otra persona.

Conocer la respuesta puede tentar a los líderes a saltarse ese paso. La historia de Lázaro sugiere que hacerlo puede llevarlos a pasar por alto algo esencial de las relaciones humanas.

Jesús no elige entre la compasión y la acción. Él demuestra ambas. Comparte el dolor y luego cambia las circunstancias. Esa secuencia es importante porque muestra que la empatía no debilita el liderazgo. Puede darle mayor profundidad.

Aquí también hay una lección acerca del momento oportuno. La demora en la llegada de Jesús no es accidental en el relato. Las hermanas creen que Él debería haber llegado antes, y expresan abiertamente su decepción. Jesús no las reprende por decirlo.

El liderazgo a veces exige decisiones que otros no comprenden porque todavía no pueden ver lo que ve el líder. Eso no significa que su dolor carezca de validez. Un líder puede tener una razón para la demora, la decisión o el rumbo elegido y aun así necesitar reconocer el efecto real que esa decisión ha tenido en otros.

Jesús no responde a Marta y María defendiendo la demora. Él responde a su dolor.

Esa distinción importa porque los líderes a menudo se concentran tanto en explicar por qué una decisión fue correcta que no reconocen el dolor causado por la decisión misma. La explicación puede convertirse en un sustituto de la empatía. Jesús ofrece otro modelo. Su conocimiento permanece intacto, pero no le impide entrar en la realidad emocional de las personas que tiene delante.

Reflexión

¿Está usted explicando una situación en la que otra persona necesita que primero entre con empatía?

Repaso de la sección

La Parte III añade otra dimensión al modelo de liderazgo que hemos venido siguiendo. Jesús se fija en las personas, pero no se detiene ahí. La compasión se convierte en provisión cuando la multitud tiene hambre, en contacto físico cuando la persona excluida necesita restauración y en presencia cuando el dolor todavía no puede resolverse mediante una explicación.

En cada caso, la respuesta es distinta porque la necesidad es distinta. El hilo conductor no es un único comportamiento, sino la disposición a permitir que la compasión dé forma a la acción. Jesús no se limitó a sentir compasión por las personas. Él permitió que lo que veía influyera en lo que hacía.

PARTE IV

LAS REGLAS Y EL PROPÓSITO

Las reglas pueden preservar la sabiduría, las tradiciones pueden transmitir la memoria y las instituciones pueden proteger una misión a lo largo de las generaciones. Ninguna de estas cosas se opone intrínsecamente a un liderazgo fiel. De hecho, gran parte de lo que permite que una comunidad perdure depende de que las personas estén dispuestas a crear estructuras, preservar normas y transmitir prácticas importantes. El problema comienza cuando la estructura se vuelve más importante que el propósito al que fue creada para servir, o cuando una tradición se conserva con tanto cuidado que resulta difícil ver la razón que la sustenta.

Los Evangelios sitúan repetidamente a Jesús en situaciones en las que una práctica religiosa aceptada, la autoridad institucional o una interpretación de larga data parece entrar en conflicto con la necesidad humana o con la intención más profunda del mandamiento de Dios. Estos encuentros son importantes porque Jesús no responde desestimando las Escrituras, la tradición ni la autoridad. En cambio, Él pregunta si la manera en que se están aplicando sigue siendo coherente con el propósito al que debían servir.

Esa distinción importa en toda organización. Las políticas, los procedimientos, las tradiciones y los sistemas suelen surgir porque alguien intentaba resolver un problema real o proteger algo importante. Sin embargo, con el tiempo, la razón original puede volverse menos visible que la práctica misma. La organización recuerda lo que hace, pero olvida por qué lo hace. Cuando eso sucede, proteger el proceso

puede volverse gradualmente más importante que cumplir la misión.

Jesús cuestiona repetidamente ese tipo de desviación.

El propósito detrás de la regla

Pasaje bíblico principal:

Marcos 3:1-6

Relatos paralelos:

Mateo 12:9-14; Lucas 6:6-11

Pasajes relacionados:

Marcos 2:23-28; Lucas 13:10-17; Lucas 14:1-6

Jesús entra en una sinagoga en el día de reposo y se encuentra con un hombre que tiene una mano seca. Marcos nos dice que otros observan atentamente para ver si Jesús lo sanará, porque quieren una razón para acusarlo (Marcos 3:1-2). Por lo tanto, la situación no se limita a la condición del hombre. La sanidad misma se ha convertido en parte de una disputa más amplia sobre cómo debe entenderse el día de reposo y qué acciones están permitidas en él. El hombre está físicamente presente, pero quienes observan a Jesús parecen estar concentrados en otra cosa. Su necesidad se ha convertido en una prueba dentro de una discusión.

Jesús llama al hombre para que se acerque, llevando al centro del lugar a la persona que fácilmente podría haber permanecido en segundo plano. Luego pregunta: «¿Es lícito en los días de reposo hacer bien, o hacer mal; salvar la vida, o quitarla?» (Marcos 3:4). La pregunta replantea la disputa. El asunto ya no es simplemente si sanar se considera un trabajo prohibido. Se trata de si una regla destinada a honrar a Dios puede interpretarse legítimamente de una manera que impida hacer el bien cuando la oportunidad está justo delante.

Las personas que lo observan permanecen en silencio, y Marcos registra entonces una respuesta emocional de Jesús

que merece atención. Él los mira alrededor «con enojo, entristecido por la dureza de sus corazones» (Marcos 3:5). La combinación de enojo y tristeza sugiere que Jesús no está respondiendo simplemente a un desacuerdo, sino a lo que la interpretación de ellos ha hecho de la situación. Un hombre está delante de ellos con una necesidad, pero la discusión se ha vuelto tan rígida que la persona misma es casi secundaria.

Jesús le dice al hombre que extienda la mano, y esta queda restaurada. La sanidad es inmediata, pero la controversia no termina ahí. Marcos dice que los fariseos salen entonces y comienzan a deliberar sobre cómo podrían destruir a Jesús (Marcos 3:6). Es difícil pasar por alto la ironía. Jesús acaba de preguntar si el día de reposo es un tiempo para salvar la vida o quitarla, y las personas que se oponen a Su acción sanadora salen de la sinagoga hablando de cómo destruirlo.

Las reglas suelen crearse para preservar algo valioso. El día de reposo no era una restricción arbitraria. Estaba arraigado en la creación, el pacto, la adoración, el descanso y la identidad. Jesús no lo trata a la ligera. Sin embargo, en otro pasaje, Él declara claramente: «El día de reposo fue hecho por causa del hombre, y no el hombre por causa del día de reposo» (Marcos 2:27). Esa declaración no disminuye la importancia del día de reposo; aclara su propósito. Una regla puede servir a un propósito sin convertirse en el propósito mismo.

Los líderes enfrentan esta tensión constantemente. Las políticas se crean para proteger la equidad, la rendición de cuentas, la seguridad, la calidad, la coherencia o la buena administración. La mayoría surge por buenas razones. Pero, con el tiempo, las personas pueden comprometerse tanto con hacer cumplir el proceso que dejan de preguntarse si este sigue produciendo el resultado que fue

diseñado para proteger. El peligro no es la estructura en sí. El peligro surge cuando la estructura se justifica a sí misma.

Eso no significa que las reglas deban desecharse cada vez que resulten inconvenientes. El cuestionamiento de Jesús es más cuidadoso que eso. El asunto no es la conveniencia, sino la coherencia con el propósito. La pregunta es si la aplicación de la regla sigue siendo fiel a la razón por la que existe.

Esta distinción es especialmente importante porque las organizaciones suelen recompensar la uniformidad. Las personas aprenden el procedimiento, siguen el proceso y evitan las excepciones. La uniformidad puede ser valiosa, pero también puede convertirse en un sustituto del buen juicio. Cuando todas las circunstancias se tratan de manera idéntica, los líderes pueden sentirse justos mientras, en realidad, prestan cada vez menos atención a la realidad. Jesús no parece liderar mediante una fórmula rígida. Él interpreta la situación a la luz del propósito subyacente.

El hombre de la mano seca no le estaba pidiendo a Jesús que debilitara el respeto por el día de reposo. Su presencia simplemente puso de manifiesto lo que sucedía cuando una interpretación aceptada se volvía más importante que la restauración. Por eso esta historia tiene cabida en un estudio sobre el liderazgo. Plantea si los líderes son capaces de distinguir entre proteger un principio y proteger un procedimiento, porque no siempre son lo mismo.

Una regla sana debe ayudar a que la misión permanezca fiel a su propósito. Cuando la regla comienza a actuar en contra de ese propósito, el liderazgo exige más que obediencia a los precedentes. Exige discernimiento.

Reflexión

¿Qué regla, política o tradición de su organización podría seguir funcionando exactamente como fue diseñada y, sin embargo, haber dejado de servir al propósito para el cual fue creada?<<<PAGEBREAK>>>

Capítulo 11

Cuando una institución se desvía

Pasaje bíblico principal:

Marcos 11:15-19

Relatos paralelos:

Mateo 21:12-17; Lucas 19:45-48

Pasaje relacionado:

Juan 2:13-22

Jesús entra en Jerusalén y se dirige al Templo. Para comprender la fuerza de lo que sigue, es importante recordar lo que representaba el Templo. No era simplemente un edificio. Ocupaba el centro de la vida religiosa de Israel y tenía una enorme importancia espiritual, cultural y nacional. La adoración, los sacrificios, las peregrinaciones, la enseñanza y la identidad convergían allí, lo cual significa que Jesús entra sabiendo exactamente lo que la institución debe representar.

Marcos nos dice que Jesús comienza a echar fuera a quienes compran y venden en los atrios del Templo. Vuelca las mesas de los cambistas y las sillas de quienes venden palomas, e impide que la gente transporte mercancías por el recinto del Templo (Marcos 11:15-16). Sus acciones son enérgicas, y eso importa porque, en la imaginación moderna, a veces se reduce a Jesús a un líder definido

únicamente por la mansedumbre. El relato de los Evangelios es más completo. Él puede ser paciente con la debilidad y directo ante la distorsión institucional.

Jesús explica entonces por qué. Cita a Isaías y a Jeremías: «Mi casa será llamada casa de oración para todas las naciones», pero «vosotros la habéis hecho cueva de ladrones» (Marcos 11:17; Isaías 56:7; Jeremías 7:11). La combinación de esos textos apunta a algo más profundo que la actividad comercial por sí sola. Jesús está confrontando aquello en lo que el Templo se ha convertido en la práctica, en comparación con lo que debía ser.

Esa distinción es fundamental para comprender la desviación institucional. Las organizaciones rara vez anuncian que están abandonando su misión. Con mayor frecuencia, la desviación es gradual. Las actividades continúan, los cargos se mantienen, se celebran reuniones, se administran presupuestos y se conservan las tradiciones. Desde fuera, la institución puede parecer saludable porque la maquinaria sigue funcionando; sin embargo, el propósito puede quedar oculto en medio de la actividad.

Eso parece ser lo que Jesús está confrontando. El Templo está funcionando. La gente compra y vende, los sistemas de sacrificios están en marcha, las multitudes están presentes y el liderazgo religioso está activo. Sin embargo, Jesús actúa como si algo fundamental se hubiera torcido. La lección es que la actividad no equivale a la alineación con el propósito. Una organización puede estar ocupada y aun así desviarse, ser eficiente y aun así no estar alineada, o permanecer intacta por fuera mientras pierde contacto con su razón de existir.

La respuesta de Jesús también nos recuerda que la corrección institucional a veces exige una ruptura con el funcionamiento habitual. Los líderes suelen preferir el

cambio gradual porque esa ruptura genera resistencia, y en muchas situaciones la paciencia es sabia. Sin embargo, esta historia muestra que Jesús no trató toda forma de desviación mediante ajustes graduales. Algunas distorsiones se habían vuelto demasiado graves como para dejarlas intactas.

Eso plantea una pregunta difícil para los líderes, porque la confrontación conlleva riesgos. Las personas con intereses en el sistema existente suelen experimentar la corrección como una amenaza. Marcos nos dice que los principales sacerdotes y los escribas oyen lo que Jesús ha hecho y comienzan a buscar una manera de destruirlo a Él (Marcos 11:18). La resistencia institucional no debería sorprendernos, porque las personas no se apegan únicamente a las ideas. Se apegan a cargos, sistemas, influencia, rutinas y formas de organización que les resultan familiares.

Jesús no parece medir la legitimidad de la corrección según lo cómoda que resulte para la institución. La mide en relación con el propósito. Esto es importante porque los líderes pueden llegar a preocuparse tanto por mantener la armonía que permiten que la falta de alineación continúe indefinidamente. Quizá reconozcan que algo está mal, pero eviten abordarlo porque el costo de corregirlo parece demasiado alto.

Al mismo tiempo, este pasaje no debe usarse para justificar una alteración impulsiva del orden o motivada por una supuesta superioridad moral. La acción de Jesús está vinculada explícitamente al propósito del Templo y arraigada en las Escrituras. Él no vuelca las mesas porque le desagraden las personas involucradas o porque prefiera otra manera de funcionar. Su respuesta está relacionada con lo que la institución debía ser.

Eso proporciona una salvaguarda importante. El líder debe ser capaz de expresar no solo qué está mal, sino qué propósito se ha comprometido. Por lo tanto, la pregunta más importante en la corrección institucional no es: «¿Me gusta la manera en que funciona esta organización?». Es: «¿Se ha alejado la organización de la misión a la que afirma servir?».

Jesús no confronta al Templo porque las instituciones sean inherentemente malas. Lo confronta porque las instituciones pueden olvidar para qué existen.

Reflexión

¿En qué aspectos la actividad, la tradición o la costumbre institucional han comenzado a sustituir la misión en una organización que usted ayuda a dirigir?

Confrontar la hipocresía

Pasaje bíblico principal:

Mateo 23:1-36

Pasajes relacionados:

Mateo 6:1-18; Marcos 7:1-13; Lucas 11:37-52

Uno de los rasgos más notables del liderazgo de Jesús es la diferencia entre la manera en que Él responde a la debilidad y la manera en que responde a la hipocresía. Él suele ser paciente con las personas que están confundidas, atemorizadas, rechazadas socialmente, comprometidas moralmente o que tienen dificultades para comprender. Él responde preguntas, restaura a quienes han fallado, recibe a los marginados y da tiempo a las personas para crecer. Sin embargo, Su tono se vuelve mucho más severo cuando la autoridad religiosa se utiliza para crear apariencias de justicia mientras se imponen cargas a otros.

Mateo 23 contiene algunas de las expresiones más contundentes que Jesús utiliza en los Evangelios. Al hablar de los escribas y fariseos, Él advierte a Sus oyentes acerca de personas que «dicen, y no hacen» (Mateo 23:3). Él dice que atan cargas pesadas y las ponen sobre los hombros de otras personas, mientras ellos mismos no están dispuestos a moverlas (Mateo 23:4). El problema no es simplemente que los líderes sean imperfectos. Todo líder lo es. El problema es la brecha entre lo que exigen públicamente y lo que practican en privado.

Jesús continúa describiendo a líderes que hacen sus obras «para ser vistos por los hombres» y que buscan lugares de honor, reconocimiento público y títulos (Mateo 23:5-7). La crítica no se dirige únicamente a lo que enseñan, sino a la

manera en que la autoridad ha quedado vinculada a la imagen, la posición social y la importancia que se atribuyen a sí mismos. Esa es una seria advertencia para el liderazgo, porque la hipocresía rara vez se limita a mentir sobre la conducta personal. Puede volverse estructural.

Un líder puede crear normas para otros que no se aplica a sí mismo. Una institución puede celebrar públicamente valores que viola en privado. Una cultura puede recompensar las apariencias con tanta fuerza que las personas aprendan a proteger la imagen en lugar de confrontar la realidad. Jesús parece oponerse de manera especial a ese tipo de distorsión.

La frase que Él repite en Mateo 23 es «¡Ay de vosotros!». Él llama la atención sobre líderes que se concentran en asuntos menores mientras descuidan «lo más importante de la ley: la justicia, la misericordia y la fe» (Mateo 23:23). Él utiliza la imagen de limpiar el exterior de un vaso mientras su interior permanece corrupto (Mateo 23:25-26), y más adelante compara la apariencia de justicia con sepulcros blanqueados que se ven hermosos por fuera mientras ocultan descomposición por dentro (Mateo 23:27-28).

Las imágenes son deliberadamente severas porque el problema no es una incoherencia menor. Es un liderazgo construido en torno a las apariencias. Esa distinción importa porque muchas organizaciones se vuelven muy hábiles para presentarse ante los demás. Saben qué lenguaje utilizar, qué valores publicar, qué historias contar y qué símbolos transmiten credibilidad. Ninguna de esas cosas es inherentemente mala. El problema comienza cuando comunicar la misión se vuelve más importante que vivirla.

Jesús dirige repetidamente la atención hacia el interior al preguntar, en esencia, qué es realmente cierto debajo de las apariencias. Esa pregunta debe ocupar el centro del liderazgo. Un líder puede crear una imagen de humildad mientras ansía reconocimiento. Una organización puede hablar constantemente de las personas mientras las trata como prescindibles. Una iglesia puede hablar del servicio mientras concentra la autoridad. Una empresa puede publicar valores que, como saben sus empleados, se ignoran habitualmente. Cuanto mayor sea la diferencia entre el relato público y la realidad vivida, mayor será el riesgo de hipocresía.

Jesús también señala otra característica del liderazgo poco saludable: imponer cargas sin participar en ellas. Los líderes a quienes Él critica exigen mucho de otros mientras no están dispuestos a llevar ellos mismos el mismo peso. Esto contrasta directamente con el modelo de liderazgo que Jesús demuestra en otros pasajes. Él lava pies, sirve a los demás, acepta el sacrificio y asume personalmente la responsabilidad. La autoridad que Él ejerce no lo exime a Él del costo de la misión.

Ese contraste ayuda a explicar por qué la hipocresía provoca una respuesta tan contundente. Hace más que dañar la credibilidad. Distorsiona el significado mismo del liderazgo. Un líder que exige sacrificios sin compartirlos enseña que la autoridad es un privilegio, mientras que Jesús demuestra de manera constante que la autoridad es responsabilidad.

Aquí también hay una advertencia importante. Mateo 23 no debe animar a los líderes a convertirse en críticos ávidos de la incoherencia de todos los demás. Eso sería perder de vista el sentido del pasaje. El capítulo debe llevarnos primero a examinarnos a nosotros mismos. ¿En qué aspectos los valores que declaramos son más sólidos que

nuestras prácticas reales? ¿En qué aspectos pedimos a otros que lleven cargas que nosotros evitamos? ¿En qué aspectos nos hemos interesado más en parecer alineados con el propósito que en estarlo realmente?

Esas preguntas son más difíciles que identificar la hipocresía en otros.

La confrontación de Jesús con los líderes religiosos es severa precisamente porque el liderazgo moldea a más personas que al propio líder. Las personas toman como referencia a quienes tienen autoridad, y cuando los líderes distorsionan la misión, la distorsión se propaga. Por lo tanto, confrontar la hipocresía no consiste simplemente en exponer fallas individuales. Se trata de proteger a las personas y el propósito confiados al liderazgo.

El modelo que presentan los Evangelios tiene más matices que la simple afirmación de que Jesús era compasivo. Él era compasivo ante la debilidad, pero podía ser sumamente directo cuando se utilizaba la autoridad para ocultar la falta de alineación, proteger la posición o cargar a otros. Esa distinción importa porque la compasión no exige fingir que toda forma de conducta merece la misma respuesta. Hay momentos en que el liderazgo requiere restauración, momentos en que requiere paciencia y momentos en que requiere señalar la brecha entre lo que afirmamos y lo que realmente hacemos.

Reflexión

¿Dónde existe una brecha entre lo que usted o su organización dicen valorar y lo que demuestra su conducta real?

Repaso de la sección

La Parte IV añade una dimensión importante al modelo que se va desarrollando a lo largo del libro. En los capítulos anteriores, Jesús protege la misión de la tentación, las exigencias, la distracción y la escasez. Aquí, la amenaza es diferente. El peligro proviene de sistemas y tradiciones que originalmente estaban vinculados a buenos propósitos, pero que han llegado a ser capaces de ocultarlos.

Jesús no rechaza la estructura, la autoridad, la tradición ni las reglas simplemente porque puedan utilizarse mal. Una y otra vez las llama a volver a alinearse con su propósito. El día de reposo debe seguir sirviendo al bien para el cual fue dado, el Templo debe permanecer vinculado a la oración y la adoración, y el liderazgo religioso debe reflejar la verdad que enseña. La lección de liderazgo no es que las instituciones sean enemigas de la misión. Es que las instituciones deben examinarse continuamente a la luz de la misión, porque incluso los buenos sistemas pueden desviarse cuando las personas comienzan a proteger la forma con más cuidado que el propósito.<<<PAGEBREAK>>>

PARTE V

LA FORMACIÓN DE LOS SEGUIDORES

El liderazgo se pone a prueba no solo por la oposición externa, sino también por la incomprensión interna. En muchos sentidos, el trabajo más difícil no consiste en confrontar a los críticos ni en corregir a las instituciones, sino en formar a las personas más cercanas a la misión cuando todavía mantienen supuestos que van en contra del propósito mismo al que han sido llamadas a servir. Un líder

puede comprender claramente la misión y aun así descubrir que las personas a quienes se les ha confiado llevarla adelante la interpretan a través de viejos hábitos, ambiciones, temores y expectativas.

Los Evangelios son extraordinariamente francos al respecto. Los discípulos siguieron a Jesús, escucharon Su enseñanza, presenciaron Sus milagros y recibieron responsabilidades significativas; sin embargo, siguieron sin comprenderlo en repetidas ocasiones. Discutían acerca del estatus, competían por ocupar posiciones, se resistían a la idea del sufrimiento, interpretaban erróneamente el poder, fallaban bajo presión y, a veces, respondían a las personas de maneras que Jesús tenía que corregir directamente. La importancia de estas historias no radica en que los discípulos fueran excepcionalmente incapaces, sino en que Jesús eligió edificar Su misión por medio de personas que todavía estaban siendo formadas.

Esa realidad otorga especial importancia a esta parte del libro. Un líder puede tener una misión clara y aun así estar rodeado de personas que todavía no la comprenden plenamente. La enseñanza puede ser acertada y, sin embargo, interpretarse a través de viejos supuestos. Se pueden delegar responsabilidades antes de que la madurez sea completa. Por lo tanto, el desafío del liderazgo no consiste simplemente en seleccionar personas capaces, sino en seguir desarrollándolas a medida que sus debilidades se hacen visibles y la presión de la misión revela lo que aún debe cambiar.

Jesús no responde a los fracasos de los discípulos reemplazándolos constantemente. Vuelve a enseñar, vuelve a corregir, vuelve a demostrar y, cuando es necesario, los restaura después de que han fallado de manera estrepitosa. Su liderazgo sugiere que el desarrollo no es un acontecimiento que concluye al incorporar a las personas.

Es un proceso continuo en el que el líder las ayuda repetidamente a ver la misión de otra manera, a comprender la autoridad de otra manera y, finalmente, a comprenderse a sí mismas de otra manera.

Las historias de esta sección muestran tres etapas de esa formación. Primero, Jesús confronta la ambición y redefine la grandeza. Luego demuestra el significado de la autoridad al realizar el trabajo de un siervo. Por último, envía a los discípulos con responsabilidades reales, exigiéndoles que pasen de observar la misión a participar en ella. En conjunto, estos momentos revelan que el liderazgo no consiste únicamente en realizar el trabajo por medio de las personas. También consiste en ayudarlas a llegar a ser capaces de llevar adelante la misión con el espíritu correcto.

Corregir la ambición sin aplastar a la persona

Pasaje bíblico principal: Marcos 10:32-45

Relato paralelo: Mateo 20:17-28

Pasajes relacionados: Marcos 9:33-37; Lucas 22:24-27

La petición de Jacobo y Juan resulta más reveladora cuando observamos lo que sucede inmediatamente antes. Marcos nos dice que Jesús y Sus discípulos van por el camino que sube a Jerusalén. Jesús camina delante de ellos, y los discípulos están asombrados, mientras que otros que los siguen tienen miedo (Marcos 10:32). Entonces toma aparte a los doce y les dice, en términos extraordinariamente específicos, lo que está a punto de suceder. El Hijo del Hombre será entregado a los principales sacerdotes y a los escribas, condenado a muerte, entregado a los gentiles, escarnecido, escupido, azotado y muerto, y después de tres días resucitará (Marcos 10:33-34).

Esta no es la primera vez que Jesús habla acerca de Su sufrimiento venidero. Ha estado preparando a los discípulos para ello, pero todavía les cuesta comprender qué clase de Mesías es Él y qué clase de reino está estableciendo. Eso hace que la conversación que sigue sea aún más sorprendente. Jacobo y Juan se acercan a Jesús y le dicen: «Maestro, queríamos que nos hagas lo que pidiéremos» (Marcos 10:35). Jesús no accede de inmediato. En cambio, les pregunta qué quieren, y su respuesta es directa: «Concédenos que en tu gloria nos sentemos el uno a tu derecha, y el otro a tu izquierda» (Marcos 10:37).

El contraste con los versículos anteriores es difícil de pasar por alto. Jesús acaba de describir la humillación, el

sufrimiento y la muerte, mientras que Jacobo y Juan responden pidiendo una posición. Sería fácil ridiculizarlos, pero hacerlo pasaría por alto lo humana que es su petición. Creen que Jesús se dirige hacia algo significativo. Han hecho sacrificios para seguirlo, han presenciado acontecimientos extraordinarios y comprenden cada vez más que Su misión tiene una enorme importancia. Su error no es querer ser importantes. Su error es que todavía interpretan la importancia mediante categorías conocidas de estatus y cercanía al poder.

Jesús responde: «No sabéis lo que pedís» (Marcos 10:38). La frase es a la vez correctiva y reveladora, porque la ambición a menudo busca un resultado sin comprender lo que ese resultado exige. Jacobo y Juan pueden imaginar los asientos, pero todavía no han comprendido la copa. Jesús les pregunta si pueden beber del vaso que Él bebe, o ser bautizados con el bautismo con que Él es bautizado. Estas imágenes apuntan al sufrimiento y al camino que Jesús está a punto de recorrer. Los discípulos responden rápidamente: «Podemos» (Marcos 10:39), revelando una confianza que supera su comprensión.

Ese patrón aparece repetidamente entre los discípulos. A menudo son sinceros antes de estar preparados. Pedro insistirá en que está dispuesto a morir con Jesús y más tarde negará conocerlo. Jacobo y Juan están dispuestos a declararse capaces de compartir el camino de Jesús, aunque todavía no comprenden lo que ese camino implica. Jesús no utiliza su inmadurez para descartarlos. En cambio, les dice que ciertamente compartirán el sufrimiento, pero que no le corresponde a Él conceder las posiciones que buscan según la ambición de ellos. Su deseo de importancia no es simplemente rechazado; es reorientado hacia una comprensión distinta de lo que significa la importancia.

Cuando los otros diez discípulos se enteran de la petición, se indignan contra Jacobo y Juan (Marcos 10:41). Al principio, la reacción podría parecer una objeción basada en principios, pero el patrón más amplio de los Evangelios sugiere que el problema va más allá de dos hermanos ambiciosos. En Marcos 9:33-34, los discípulos ya habían discutido entre sí acerca de quién era el mayor. Lucas 22:24 registra otra disputa sobre quién de ellos debía ser considerado el mayor, incluso en el contexto de la Última Cena. La ambición que se manifiesta en Jacobo y Juan parece formar parte de una lucha más amplia dentro del grupo.

Por eso, Jesús los reúne a todos y explica que los gobernantes de los gentiles «se enseñorean» de quienes están bajo su autoridad, y que sus grandes ejercen potestad sobre los demás (Marcos 10:42). Está describiendo un modelo de liderazgo que los discípulos habrían reconocido de inmediato. El poder fluye de arriba hacia abajo, el rango establece privilegios y la persona que ocupa la cima recibe deferencia de quienes están debajo. Entonces Jesús dice: «Pero no será así entre vosotros» (Marcos 10:43), dejando claro que no les está pidiendo simplemente a Sus seguidores que ejerzan la misma clase de autoridad con mayor cortesía. Está redefiniendo la grandeza misma.

«Sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, y el que de vosotros quiera ser el primero, será siervo de todos» (Marcos 10:43-44).

La declaración alcanza su pleno significado en el versículo siguiente:

«Porque el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos» (Marcos 10:45).

Jesús no se limita a enseñar el liderazgo de servicio como un principio organizacional. Él mismo se sitúa dentro de la definición. La razón por la que los discípulos deben comprender el liderazgo de otra manera es que el líder al que siguen encarna una clase distinta de autoridad.

Esa distinción merece más atención de la que a veces recibe la expresión «liderazgo de servicio». El servicio puede convertirse fácilmente en otra técnica de liderazgo, algo que un líder realiza para generar lealtad o demostrar humildad. Jesús está describiendo algo más profundo. Su servicio está vinculado al sacrificio. Avanza hacia Jerusalén sabiendo que Su misión le exigirá entregarse por los demás, lo cual hace que la petición de los discípulos sea especialmente reveladora. Ellos preguntan quién se sentará más cerca de Jesús en la gloria, mientras Jesús explica que Su camino hacia la gloria pasa por el sufrimiento.

Esta es una de las tensiones centrales de la formación de líderes. Las personas suelen llevar sus definiciones previas del éxito a una nueva misión. Pueden comprender las palabras que se usan y, aun así, seguir atribuyéndoles significados antiguos. Los discípulos pueden hablar del reino mientras imaginan la estructura conocida del poder. Por lo tanto, Jesús debe hacer algo más que darles nuevas responsabilidades. Debe darles una nueva definición de grandeza.

Para los líderes actuales, la historia plantea preguntas que van más allá de la ambición evidente. El estatus puede manifestarse de formas sutiles. Los líderes pueden buscar visibilidad, cercanía a personas influyentes, control sobre las decisiones, reconocimiento por los resultados o títulos que validen su importancia. Ninguna de esas cosas revela automáticamente malas motivaciones, pero pueden convertirse en sustitutos del servicio. La pregunta más

profunda es para qué cree una persona que sirve el liderazgo.

Jesús no aplasta la ambición. Con el tiempo, Jacobo y Juan asumirán enormes responsabilidades en el movimiento cristiano primitivo. Lo que Él hace es reformular la ambición en torno al servicio, el sacrificio y la misión. El deseo de ser importante no se elimina; se purifica.

Esa puede ser una de las responsabilidades más importantes del desarrollo de líderes. Las personas capaces suelen tener fuertes deseos de contribuir, alcanzar metas, influir y liderar. La respuesta no consiste necesariamente en hacerlas menos ambiciosas. El desafío es ayudarlas a comprender en qué se convierte la ambición cuando se alinea con la misión en lugar de con la importancia personal.

Reflexión

¿En qué aspectos podría su deseo de liderar, contribuir o alcanzar metas seguir estando moldeado más por el reconocimiento o la posición que por el servicio a la misión?

Liderar con el ejemplo cuando las palabras no bastan

Pasaje bíblico principal: Juan 13:1-17

Pasajes relacionados: Lucas 22:24-27; Marcos 10:42-45; Filipenses 2:5-11

Juan introduce el lavamiento de los pies con un cuidado extraordinario. Nos dice que Jesús sabe que ha llegado Su hora de partir de este mundo y volver al Padre. Sabe que el Padre ha puesto todas las cosas en Sus manos, que ha venido de Dios y que vuelve a Dios (Juan 13:1-3). Esa descripción de lo que Jesús sabe es esencial para comprender lo que sigue, porque Juan no presenta a Jesús lavando los pies de los discípulos porque dude de Su autoridad o intente rebajarse. Es todo lo contrario. Jesús sabe quién es Él.

Entonces se levanta de la mesa, se quita el manto, toma una toalla, se la ciñe a la cintura, vierte agua en un lebrillo y comienza a lavar los pies de los discípulos (Juan 13:4-5). Juan ralentiza el relato lo suficiente para que el lector vea cada movimiento. A los discípulos les habría resultado difícil malinterpretar el significado social de aquella acción. El lavamiento de los pies era un acto práctico de hospitalidad en un mundo de caminos polvorientos y sandalias, pero se asociaba con el servicio humilde. La persona que realizaba la tarea ocupaba la posición inferior en aquel encuentro. Por eso la respuesta de Pedro es tan reveladora. «Señor, ¿tú me lavas los pies?», pregunta (Juan 13:6). Pedro reconoce la contradicción entre el papel que asocia con Jesús y la tarea que Jesús ha elegido realizar. Cuando Jesús le dice que ahora no lo comprende, pero que

lo comprenderá después, Pedro se resiste con mayor firmeza: «No me lavarás los pies jamás» (Juan 13:8). Pedro intenta, a su manera, preservar la jerarquía tal como la entiende, pero Jesús no se lo permite.

«Si no te lavare, no tendrás parte conmigo» (Juan 13:8). Pedro, como es característico en él, pasa de inmediato del rechazo al exceso y pide que le lave también las manos y la cabeza. El intercambio revela algo conocido acerca de él. Está profundamente comprometido, responde con emoción y todavía está aprendiendo lo que Jesús quiere decir.

El lavamiento en sí tiene un significado teológico relacionado con la limpieza y la participación en Cristo, pero Jesús también deja claro que Su intención es impartir una lección de liderazgo. Después de volver a la mesa, pregunta: «¿Sabéis lo que os he hecho?» (Juan 13:12). Luego dice: «Vosotros me llamáis Maestro, y Señor; y decís bien, porque lo soy» (Juan 13:13). Esa frase protege todo el relato de interpretaciones equivocadas, porque Jesús no niega Su autoridad para servir. Afirma Su autoridad y luego explica que Su autoridad hace que el servicio sea aún más significativo.

«Pues si yo, el Señor y el Maestro, he lavado vuestros pies, vosotros también debéis lavaros los pies los unos a los otros» (Juan 13:14). Por lo tanto, el modelo de liderazgo no se construye sobre la eliminación de la autoridad, sino sobre la transformación de la manera en que se entiende y se ejerce. Jesús no deja de ser líder cuando toma la toalla. La toalla revela algo acerca de la clase de líder que Él es.

Esto importa porque la autoridad y el servicio suelen estar separados en la vida de las organizaciones. Los líderes pueden creer que sus responsabilidades justifican mantenerse alejados de las tareas ordinarias, mientras quienes los rodean asumen el trabajo menos deseable. A

veces esa división es práctica y necesaria, porque un líder no puede hacerlo todo personalmente. El peligro comienza cuando la función se convierte en estatus y el estatus se convierte en exención. El ejemplo de Jesús cuestiona esa suposición al mostrar que ninguna forma de servicio necesario está por debajo de la dignidad del líder simplemente por su posición.

Hay otra dimensión importante en el relato. Juan ya nos ha dicho que la traición de Judas está en marcha (Juan 13:2). Jesús está lavando los pies de hombres que pronto le fallarán de distintas maneras. Pedro lo negará, la mayoría de los discípulos se dispersará y Judas lo traicionará. Sin embargo, Jesús realiza el acto de todos modos. Esto no significa que Jesús sea ingenuo respecto a la traición; el Evangelio de Juan se esfuerza por mostrar que Él sabe exactamente lo que está sucediendo. Lo significativo radica en que la actitud de liderazgo de Jesús no depende de estar rodeado de seguidores perfectamente leales.

Ese es un estándar de liderazgo difícil, porque es relativamente fácil servir a personas que aprecian el servicio. Es más difícil mantener el carácter cuando sabemos que alguien puede decepcionarnos, malinterpretarnos o actuar en nuestra contra. Jesús no permite que el fracaso futuro de los discípulos redefina quién es Él en el momento presente.

El momento en que ocurre también hace que el relato sea más importante. Jesús se acerca al final de Su ministerio terrenal, y los discípulos pronto tendrán que liderar sin Su presencia física. Si hay una lección que deben llevar consigo, no es simplemente una afirmación acerca del liderazgo. Jesús quiere que recuerden cómo se veía el liderazgo. Hay momentos en que la explicación llega a su límite y el ejemplo se convierte en la forma más clara de instrucción.

Esto es cierto en toda forma de liderazgo. Los valores adquieren credibilidad cuando las personas los ven encarnados. Los líderes pueden hablar sin cesar de humildad, trabajo en equipo, rendición de cuentas, sacrificio o servicio, pero la cultura que los rodea terminará siendo moldeada más por la conducta observada que por la intención declarada. Las personas notan quién recibe el reconocimiento, quién acepta la responsabilidad cuando algo sale mal, cómo trata el líder a quienes tienen poca influencia y si el sacrificio se comparte o se transfiere a los niveles inferiores. En ese sentido, el ejemplo se convierte en parte de la enseñanza.

Jesús lo hace explícito en Juan 13:15: «Porque ejemplo os he dado, para que como yo os he hecho, vosotros también hagáis». El énfasis no está simplemente en el acto específico de lavar los pies, sino en un patrón de liderazgo que se espera que los discípulos reproduzcan. Esto se conecta directamente con lo que Jesús ya había enseñado acerca de la grandeza en Marcos 10. Allí explicó que el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir. Aquí les da a los discípulos un recuerdo tangible de lo que significan esas palabras.

La formación de líderes suele requerir tanto instrucción como ejemplo, especialmente cuando el principio cuestiona suposiciones profundamente arraigadas. Los discípulos habían crecido en un mundo donde la jerarquía social era evidente y visible. Una lección sobre el liderazgo de servicio podría haber permanecido en lo abstracto. Por eso Jesús se coloca a sus pies y convierte el principio en una imagen que difícilmente olvidarían.

Reflexión

¿Qué principio les pide regularmente a otros que sigan que adquiriría mayor credibilidad si lo vieran a usted ponerlo en práctica personalmente?

Confiar la misión a otros

Pasaje bíblico principal: Marcos 6:7-13

Relato paralelo: Lucas 9:1-6

Pasajes relacionados: Mateo 4:18-22; Marcos 1:16-20; Mateo 10:1-15; Marcos 6:30; Lucas 10:1-20

Para cuando Jesús envía a los doce de dos en dos, ellos ya han pasado un tiempo considerable observándolo enseñar, sanar, enfrentar la oposición, responder a las multitudes y moverse entre personas cuyas necesidades variaban ampliamente. Su formación ha tenido lugar en gran medida cerca de Él, donde podían observar lo que hacía y escuchar lo que enseñaba. Marcos 6 cambia ese patrón, porque Jesús comienza a poner la responsabilidad directamente en sus manos. Ya no solo les muestra cómo es la misión; les exige participar en llevarla adelante.

Ese movimiento había estado presente desde el comienzo de su llamamiento. Cuando Jesús llamó por primera vez a Simón y a Andrés, dijo: «Venid en pos de mí, y os haré pescadores de hombres» (Mateo 4:19). La formulación sugiere algo más que un reclutamiento. Seguirlo implicaría una transformación. Jesús no estaba simplemente reuniendo a personas que ya poseían todo lo que la misión requeriría; estaba llamando a personas a quienes se proponía formar.

Esa distinción es importante porque el desarrollo de líderes puede reducirse fácilmente a seleccionar personas capaces. Las organizaciones suelen buscar individuos que ya posean la experiencia, el criterio, la confianza y la habilidad necesarios para el trabajo. Jesús ciertamente reconocía la capacidad, pero los relatos de los Evangelios

lo muestran haciendo algo más orientado al desarrollo. Llamó a personas que necesitarían cambiar a medida que lo siguieran, e hizo de su formación parte de la misión misma.

La frase «os haré» coloca parte de la responsabilidad del desarrollo sobre el líder. Los discípulos deben seguirlo, pero Jesús también se compromete con el proceso de moldearlos. Su utilidad futura no dependerá únicamente de lo que aporten al principio. También dependerá de aquello en lo que se conviertan mediante la cercanía, la instrucción, la corrección, el ejemplo, la experiencia, el fracaso y el ejercicio continuo de la responsabilidad.

Eso nos ayuda a comprender la importancia de Marcos 6. Jesús no está delegando de repente trabajo a personas que casualmente están disponibles. Está haciendo avanzar un proceso que inició cuando los llamó por primera vez. Ellos lo han seguido, han observado, escuchado, entendido mal, aprendido y recibido corrección. Ahora la formación avanza de la observación hacia la responsabilidad.

Marcos nos dice que Jesús «llamó a los doce, y comenzó a enviarlos de dos en dos; y les dio autoridad sobre los espíritus inmundos» (Marcos 6:7). El orden es significativo. Jesús los llama, los envía y les confía autoridad. El movimiento va de la asociación a la responsabilidad, y esa progresión es fundamental para el desarrollo de líderes. Una persona puede permanecer cerca de un líder capaz durante años y aun así nunca llegar a ser capaz de llevar adelante el trabajo de manera independiente si la observación nunca va seguida de una responsabilidad significativa.

Jesús los envía de dos en dos en lugar de enviarlos solos. Marcos no explica todas las razones de esta disposición, así que debemos tener cuidado de no atribuir motivos que el

texto no ofrece. Lo que queda claro es que la misión no está organizada en torno a individuos aislados que actúan sin apoyo. Los discípulos son enviados a situaciones en las que tendrán que actuar sin Jesús físicamente a su lado, pero no son enviados como agentes solitarios.

Jesús también les da instrucciones que limitan lo que deben llevar consigo. Marcos dice que no deben llevar pan, alforja ni dinero en el cinto, aunque pueden llevar un bordón y calzar sandalias (Marcos 6:8-9). Los relatos paralelos difieren en algunos detalles del viaje, por lo que el pasaje no debe reducirse a una regla universal acerca del equipamiento. El patrón más amplio es la dependencia. Son enviados sin el grado de seguridad personal que podría hacerlos completamente autosuficientes.

Esa dependencia forma parte de la formación. Los líderes suelen querer que las personas estén plenamente preparadas antes de darles responsabilidad, y la preparación sí importa. Sin embargo, llega un punto en que la preparación continua puede convertirse en un sustituto de la experiencia. Algunas lecciones no pueden aprenderse observando cómo otra persona maneja la situación; solo se vuelven reales cuando la persona debe actuar, decidir, responder y vivir con el resultado.

Jesús también prepara a los discípulos para la posibilidad de que no siempre sean bien recibidos. Les dice que, cuando entren en una casa, deben permanecer allí hasta que salgan de ese lugar, pero que, si en algún lugar no los reciben ni los escuchan, deben irse y sacudir el polvo de sus pies como testimonio contra ellos (Marcos 6:10-11). Por lo tanto, la misión incluye tanto la acogida como el rechazo, y Jesús no los envía con la ilusión de que la fidelidad siempre producirá una respuesta alentadora.

Eso importa porque la responsabilidad pone de manifiesto tanto el carácter como la competencia. Las personas que solo han trabajado bajo la protección de un líder fuerte quizá todavía no sepan cómo responderán cuando su propio trabajo sea ignorado, encuentre resistencia o sea rechazado. La experiencia de llevar adelante la misión revela si pueden permanecer fieles cuando no reciben reconocimiento. Jesús permite que los discípulos se enfrenten a esa realidad en lugar de protegerlos de ella. Marcos luego relata que los discípulos salen y predicán que las personas se arrepientan. Echan fuera muchos demonios, ungen con aceite a muchos enfermos y los sanan (Marcos 6:12-13). Las personas que habían estado observando a Jesús ejercer autoridad ahora participan ellas mismas en la misión. Lo que Jesús prometió al principio —«os haré pescadores de hombres»— ya no es solo una declaración sobre el futuro. La formación comienza a hacerse visible en las responsabilidades que ahora son capaces de asumir.

Esa transición es más importante de lo que puede parecer a primera vista. Una misión puede permanecer centrada durante mucho tiempo en un líder talentoso y aun así ser frágil. Si cada decisión, acción o resultado importante depende de una sola persona, la organización puede parecer fuerte mientras sigue siendo profundamente dependiente. Jesús comienza a romper esa dependencia al confiar responsabilidades reales a personas que todavía están en proceso de desarrollo.

Él no espera hasta que los discípulos sean perfectos. Los capítulos posteriores dejan claro que todavía son capaces de mostrar incomprensión, ambición, temor y fracaso. Sus imperfecciones no desaparecen antes de que comiencen a asumir responsabilidades. Por el contrario, la responsabilidad misma se convierte en una de las maneras

en que esas imperfecciones salen a la luz y se abordan.

Esto genera una de las tensiones centrales del desarrollo de líderes. Delegar demasiado pronto puede exponer una misión a riesgos innecesarios, mientras que delegar demasiado tarde puede impedir que otros lleguen a ser capaces. Jesús parece evitar ambos extremos. Enseña, demuestra, envía, recibe a los discípulos a su regreso y luego continúa su formación a partir de lo que han experimentado.

Más adelante, Marcos 6:30 relata que los apóstoles regresan a Jesús y le cuentan lo que habían hecho y enseñado. Su tiempo en el campo no pone fin al proceso de desarrollo; se convierte en parte de él. La experiencia genera nuevo material para la reflexión, la corrección, el ánimo y el crecimiento. En este sentido, delegar no es simplemente una manera de distribuir el trabajo. Es una de las maneras en que Jesús desarrolla a las personas.

Esa distinción importa porque asignar una tarea y formar a una persona no son lo mismo. Un líder centrado en las tareas pregunta si se completó el trabajo. Un líder centrado en el desarrollo también considera qué aprendió la persona, qué aspectos de su criterio se fortalecieron, qué debilidad salió a la luz y qué responsabilidad mayor podría asumir ahora. Jesús está preparando a personas que con el tiempo llevarán adelante la misión sin Su presencia física, de modo que deben aprender algo más que a seguir instrucciones mientras Él está cerca.

La disposición a delegar también exige algo del líder. Significa aceptar que otra persona quizá no haga el trabajo exactamente como lo haría el líder. Requiere tolerar la incertidumbre y resistir el impulso de retener toda responsabilidad importante simplemente porque el control personal parece más seguro. Un líder que no puede ceder

responsabilidades puede terminar convirtiéndose en la principal limitación de la misión.

Visto desde el comienzo del llamamiento de los discípulos, el patrón se vuelve especialmente claro. Jesús primero dice: «Venid en pos de mí, y os haré». Luego les permite observar, les enseña cómo entender la grandeza, les da ejemplo de servicio, corrige sus suposiciones y, finalmente, pone responsabilidades en sus manos. La formación no está separada de la misión. Es la manera en que la misión adquiere la capacidad de continuar por medio de otras personas.

Eso le da a la Parte V una progresión natural. Jacobo y Juan primero deben aprender que el liderazgo no tiene que ver con la posición social. Después, los discípulos ven la autoridad encarnada en el servicio mediante el lavamiento de los pies. Ahora se les exige asumir responsabilidades por sí mismos. Jesús corrige sus suposiciones, les muestra el modelo y luego les confía la misión, llevándolos de ser seguidores que observan a ser seguidores que participan.

Por lo tanto, la promesa de «hacerlos» va más allá de la habilidad. Jesús está formando el tipo de personas que pueden llevar adelante la misión con el espíritu correcto. Esa es la obra más profunda del desarrollo de líderes. La meta no es simplemente producir personas que puedan realizar tareas sin supervisión, sino personas cuyo criterio, carácter y comprensión se hayan formado con suficiente profundidad para que la misión pueda continuar por medio de ellas.

Reflexión

¿A quién está formando usted no simplemente para que ayude con el trabajo, sino para que llegue a ser capaz de llevar adelante la misión?

Repaso de la sección

La Parte V muestra a Jesús formando a las personas que con el tiempo llevarán adelante la misión más allá de Su presencia física. Jacobo y Juan deben aprender que el liderazgo no es un camino hacia un puesto, sino un llamado al servicio. Luego, los discípulos ven ese principio encarnado cuando Jesús ocupa el lugar de un siervo y les lava los pies. Finalmente, son enviados con responsabilidades reales, pasando de observadores de la misión a participantes en ella.

En conjunto, estas historias revelan que el desarrollo es más que instrucción. Jesús corrige las suposiciones equivocadas, da ejemplo de la conducta que Él espera y luego crea oportunidades para que los discípulos actúen sin depender de Su presencia constante. Él no espera una madurez perfecta antes de confiar responsabilidades, pero tampoco trata la delegación como el final de la formación. La responsabilidad se convierte en una de las maneras en que la formación continúa.

Ese patrón impone una exigencia importante al liderazgo. Requiere suficiente paciencia para seguir desarrollando a personas cuya formación aún no ha terminado, suficiente claridad para corregir lo que debe cambiar y suficiente confianza para ceder responsabilidades significativas antes de que sea posible tener una certeza absoluta. Jesús no se limita a reunir seguidores alrededor de Sí mismo. Los prepara para llevar adelante la misión.

PARTE VI — CRUZAR FRONTERAS

Las personas con las que Jesús se encontraba no ocupaban todas el mismo lugar dentro del mundo religioso y social que lo rodeaba. Algunas eran respetadas; otras despertaban desconfianza; algunas tenían una conducta moral cuestionable; y otras pertenecían a grupos separados por divisiones culturales o religiosas de larga data. Esas distinciones importaban en el mundo al que Jesús llegó; sin embargo, los relatos de los Evangelios lo muestran una y otra vez negándose a permitir que una categoría existente sustituyera el reconocimiento de la persona que tenía delante.

Esto no significa que Jesús tratara las diferencias como si carecieran de importancia. Él reconocía el pecado, cuestionaba las suposiciones, hablaba directamente de la verdad y, en ocasiones, exigía cambios significativos. Lo sorprendente es que podía reconocer esas realidades sin exigir primero que las personas se volvieran socialmente aceptables antes de relacionarse con ellas. Su disposición a cruzar una frontera no le exigía renunciar a Sus convicciones, y Su compromiso con la verdad no le exigía mantener la distancia que otros esperaban.

Las historias de esta sección examinan tres tipos diferentes de fronteras. En Samaria, Jesús entabla conversación con una mujer a través de divisiones étnicas, religiosas, sociales y personales. En Jericó, Él se acerca públicamente a un recaudador de impuestos cuya riqueza no lo había protegido del rechazo social. En la historia del buen samaritano, Él desafía a quien le hace una pregunta a reconsiderar si las categorías habituales utilizadas para determinar la responsabilidad han ocultado el

mandamiento más profundo de amar. En conjunto, estos encuentros revelan que el liderazgo requiere algo más que decidir quién pertenece al círculo existente. También requiere el discernimiento para reconocer cuándo es necesario examinar el círculo mismo.

Ver a la persona más allá de la categoría

Pasaje bíblico principal: Juan 4:1-42

Pasajes relacionados: 2 Reyes 17:24-41; Lucas 9:51-56; Juan 8:48

El encuentro de Jesús con la mujer samaritana comienza con la geografía, pero esa geografía lleva consigo una historia. Juan dice que Jesús sale de Judea rumbo a Galilea y atraviesa Samaria, llegando a una ciudad llamada Sicar, cerca del terreno que Jacob había dado a José. Cansado del viaje, Jesús se sienta junto al pozo de Jacob alrededor del mediodía, mientras Sus discípulos van a la ciudad a comprar comida (Juan 4:3-8). La escena parece cotidiana hasta que una mujer samaritana llega a sacar agua y Jesús le pide de beber.

La respuesta de ella revela de inmediato la frontera que los separa. «¿Cómo tú, siendo judío, me pides a mí de beber, que soy mujer samaritana?», pregunta (Juan 4:9). Juan explica entonces, para los lectores que quizá no comprendan la importancia de esto, que los judíos y los samaritanos normalmente no se relacionaban entre sí. El desacuerdo tenía profundas raíces históricas y religiosas relacionadas con la ascendencia, la adoración, la geografía sagrada y las afirmaciones contrapuestas acerca de dónde debía rendirse una adoración fiel.

El encuentro cruza más de una frontera. Jesús es un hombre judío que habla públicamente con una mujer samaritana, y la conversación pronto revela también una historia personal complicada. Sin embargo, Jesús no comienza haciendo de ninguna de esas categorías la

definición completa de la persona que tiene delante. Comienza con una petición lo bastante sencilla como para entablar una conversación: «Dame de beber».

El intercambio pronto va más allá del agua. Jesús le dice que, si comprendiera quién le está hablando, ella le habría pedido «agua viva» (Juan 4:10). Al principio, la mujer entiende las palabras literalmente y señala que Jesús no tiene con qué sacar agua del pozo profundo. Jesús continúa explicando que el agua común deja a una persona con sed otra vez, mientras que el agua que Él da se convierte en «una fuente de agua que salte para vida eterna» (Juan 4:13-14).

La conversación demuestra un patrón que hemos visto en otras partes del liderazgo de Jesús. Él no parece inquietarse por la falta de comprensión al comienzo de un encuentro. Permite que la conversación se desarrolle, avanzando desde lo conocido hacia algo más profundo. Las preguntas de la mujer se toman con suficiente seriedad como para que el intercambio llegue a ser una de las conversaciones individuales más largas con Jesús registradas en los Evangelios.

La conversación se vuelve más personal cuando Jesús le dice que llame a su marido. Ella responde sencillamente: «No tengo marido», y Jesús reconoce que la afirmación es verdadera antes de revelar que ha tenido cinco maridos y que el hombre con quien está en ese momento no es su marido (Juan 4:16-18). El pasaje no nos da suficiente información para reconstruir las circunstancias de cada relación, por lo que debemos resistir la tentación de aportar una biografía moral o social completa que el texto no proporciona. Lo que está claro es que Jesús sabe más de su vida de lo que ella esperaba y no usa ese conocimiento como motivo para terminar la conversación.

Esa combinación es importante. La disposición de Jesús a cruzar una frontera social no le exige evitar una verdad difícil, mientras que Su conocimiento de esa verdad difícil no lo lleva a dejar de reconocer la dignidad de la mujer. Él no la reduce a su historia ni finge que su historia no existe. La conversación continúa.

La mujer plantea entonces uno de los desacuerdos religiosos centrales entre judíos y samaritanos: si el lugar apropiado para adorar es el monte asociado con la adoración samaritana o Jerusalén. Jesús no responde diciendo que la diferencia carece de importancia. Le dice que la salvación viene de los judíos, al tiempo que señala una época en la que la verdadera adoración no quedará definida, en última instancia, ni por el monte ni por Jerusalén, sino por adorar «en espíritu y en verdad» (Juan 4:21-24).

Este es un rasgo significativo del encuentro, porque cruzar fronteras a veces se confunde con negarse a hacer distinciones. Jesús no hace eso. Él puede acercarse a una persona atravesando una división cultural y, al mismo tiempo, hablar con claridad sobre las diferencias teológicas. La relación no exige fingir que todas las afirmaciones son igualmente verdaderas.

La conversación finalmente llega al tema del Mesías. La mujer dice que, cuando venga el Mesías, Él explicará todas las cosas. Jesús responde: «Yo soy, el que habla contigo» (Juan 4:26). La revelación es sorprendente porque quien la recibe no es una de las autoridades religiosas de Jerusalén, ni siquiera uno de los doce. Ocurre junto a un pozo en Samaria, en una conversación con alguien que al comienzo del encuentro estaba sorprendida de que Jesús siquiera le hablara.

Cuando los discípulos regresan, Juan dice que se sorprenden de que Jesús esté hablando con una mujer, aunque ninguno le pregunta directamente por qué (Juan 4:27). La respuesta de la mujer es diferente. Deja su cántaro, regresa a la ciudad y dice a la gente: «Venid, ved a un hombre que me ha dicho todo cuanto he hecho. ¿No será éste el Cristo?» (Juan 4:29). La persona a quien se había dirigido la conversación se convierte ahora en quien invita a otros a participar en ella.

Su testimonio lleva a muchos samaritanos a Jesús, y ellos le piden que se quede con ellos. Juan dice que Él permanece allí dos días y que muchos más creen por Su palabra (Juan 4:39-41). Lo que comenzó con una petición de agua se convierte en un encuentro mediante el cual toda una comunidad es atraída a la historia. Para los líderes, la importancia radica, en parte, en reconocer cómo las categorías pueden determinar la interacción incluso antes de que una persona hable. Hacemos suposiciones basadas en los antecedentes, la reputación, el grupo social, la educación, la teología, la política, la posición económica, la conducta pasada o una docena de otros indicadores que nos ayudan a decidir qué clase de persona creemos tener delante. Las categorías pueden contener información útil, pero se vuelven peligrosas cuando nos convencen de que ya comprendemos al individuo.

Jesús demuestra otro enfoque. Él no es ingenuo respecto a las diferencias entre judíos y samaritanos, ni pasa por alto las realidades de la vida de la mujer. Sin embargo, ninguna de estas cuestiones impide una conversación genuina. Él es capaz de ver la categoría sin permitir que esta sustituya a la persona.

Esa es una disciplina importante del liderazgo, porque las organizaciones inevitablemente desarrollan sus propios grupos de incluidos y excluidos. Algunas personas conocen

el vocabulario, comprenden la cultura, tienen relaciones de muchos años u ocupan puestos de confianza. Otras llegan con historias o perspectivas que hacen más fácil mantenerlas a distancia. El líder debe determinar si esos límites realmente protegen la misión o si simplemente protegen lo conocido.

La conversación de Jesús junto al pozo sugiere que algunos de los encuentros de mayor trascendencia comienzan cuando un líder está dispuesto a conversar atravesando un límite que otros han aprendido a no cruzar. El resultado no es el abandono de la verdad. Es la posibilidad de que la verdad sea escuchada en un lugar donde antes la distancia impedía que se produjera la conversación.

Reflexión

¿A quién ha comprendido usted principalmente a través de una categoría o de su historia, en lugar de tomarse el tiempo para conocer a la persona misma?

Acercarse a la persona que otros rechazan

Pasaje bíblico principal: Lucas 19:1-10

Pasajes relacionados:

Lucas 5:27-32; Lucas 18:9-14

Cuando Jesús entra en Jericó, Lucas nos dice que un hombre llamado Zaqueo está tratando de verlo. Zaqueo no es presentado simplemente como un recaudador de impuestos, sino como un jefe de los publicanos que era rico (Lucas 19:2). Ambos detalles importan, porque la recaudación de impuestos bajo el dominio romano despertaba profundas sospechas sociales y morales. Los recaudadores de impuestos trabajaban dentro de un sistema imperial y podían lucrarse con el proceso, lo cual los convertía en símbolos de colaboración y explotación a los ojos de muchos de quienes los rodeaban.

Por lo tanto, Zaqueo posee una interesante combinación de posición social y rechazo. Tiene riqueza y, al parecer, cierta autoridad dentro del sistema tributario, pero esas ventajas no significan que goce de respeto social. Lucas nos dice que no puede ver a Jesús debido a la multitud y a su baja estatura, así que corre adelante y se sube a un sicómoro para verlo pasar (Lucas 19:3-4). La imagen resulta llamativa en alguien cuya posición, en otras circunstancias, podría sugerir dignidad o influencia.

Cuando Jesús llega al lugar, mira hacia arriba y llama a Zaqueo por su nombre. «Zaqueo, date prisa, desciende, porque hoy es necesario que pose yo en tu casa» (Lucas 19:5). La iniciativa viene de Jesús. Zaqueo está tratando de verlo, pero Jesús transforma la observación en una relación

al decidir entrar en su casa.

La reacción de la multitud es inmediata. Lucas dice que, cuando las personas ven lo que sucede, «todos murmuraban», diciendo que Jesús ha entrado a hospedarse en casa de un pecador (Lucas 19:7). Su objeción no es difícil de comprender dentro del contexto social. La profesión y la riqueza de Zaqueo habrían estado vinculadas a prácticas que hacían que relacionarse con él pareciera moralmente comprometedor. Por lo tanto, la decisión de Jesús pone en riesgo Su reputación precisamente porque la multitud cree que el límite en torno a Zaqueo debe permanecer intacto.

Jesús no responde argumentando que la conducta de Zaqueo carece de importancia. Más bien, algo sucede durante el encuentro que produce una respuesta muy concreta de parte de Zaqueo. Él se pone de pie y dice que dará la mitad de sus bienes a los pobres y que, si ha defraudado a alguien, le devolverá el cuádruple (Lucas 19:8). La declaración va más allá de los sentimientos y pasa a la restitución.

Lucas no nos ofrece una cronología detallada de la conversación dentro de la casa, por lo que no debemos inventar diálogos que no están registrados. Lo que el texto nos permite ver es que la disposición de Jesús a acercarse a Zaqueo no da lugar a la indiferencia moral. El encuentro produce una respuesta directamente relacionada con el dinero, la justicia y las consecuencias de la conducta pasada.

Jesús declara entonces: «Hoy ha venido la salvación a esta casa; por cuanto él también es hijo de Abraham» (Lucas 19:9). La frase devuelve a Zaqueo a una pertenencia que la multitud, en la práctica, le había negado. El hombre considerado públicamente un pecador y un colaborador es

identificado por Jesús como hijo de Abraham.

Esa restauración de la pertenencia no depende de fingir que nada necesitaba cambiar. La respuesta de Zaqueo sugiere lo contrario. Él avanza hacia la generosidad y la restitución precisamente mientras Jesús afirma que su historia no se reduce a la identidad que la multitud le ha asignado.

El episodio revela una distinción importante entre la aceptación y la aprobación. Los líderes pueden mostrarse reacios a relacionarse con personas cuya conducta, reputación o historia es controvertida, porque la cercanía puede interpretarse como aprobación. Hay circunstancias en las que los límites son necesarios, particularmente cuando la conducta de otra persona pone en riesgo a los demás. Sin embargo, el temor a cómo se percibirá esa relación también puede convertirse en una razón para nunca acercarse a alguien que quizá sea capaz de cambiar.

Jesús acepta el costo que el encuentro tiene para Su reputación. La multitud murmura, pero Él entra en la casa de todos modos. Su decisión sugiere que proteger la propia imagen no siempre puede ser la máxima prioridad cuando la restauración es posible.

Aquí también hay una advertencia sobre cómo los grupos deciden quién ya no tiene posibilidad de recuperarse. La multitud ya tiene una explicación definitiva de Zaqueo: es un pecador. Una vez que esa etiqueta se vuelve suficiente, la curiosidad desaparece. Nadie necesita preguntar en quién podría convertirse, porque todos creen que ya saben quién es.

Jesús rechaza ese juicio definitivo. Él ve la verdad acerca de la posición de Zaqueo sin tratar esa posición como su destino. El encuentro permite que la responsabilidad y la posibilidad coexistan.

Ese equilibrio importa en el liderazgo, porque la rehabilitación se vuelve imposible cuando la rendición de cuentas se confunde con la exclusión permanente. En ocasiones, las personas deben afrontar consecuencias, devolver lo que deben, reconstruir la confianza o aceptar que ciertas responsabilidades ya no son apropiadas para ellas. Ninguna de esas realidades exige concluir que la persona no tiene futuro más allá de su fracaso.

La respuesta de Zaqueo también muestra que la restauración genuina puede volverse medible. Él no se limita a expresar arrepentimiento. Describe acciones específicas de generosidad y restitución. Por lo tanto, un líder interesado en la restauración debe estar dispuesto a buscar pruebas de cambio, en lugar de basarse únicamente en la reputación pasada o en las palabras presentes.

Jesús concluye el encuentro explicando Su propósito: «Porque el Hijo del Hombre vino a buscar y a salvar lo que se había perdido» (Lucas 19:10). Esa declaración sitúa Su decisión de entrar en la casa de Zaqueo dentro de la misión más amplia. Lo que la multitud percibe como una relación inapropiada, Jesús lo entiende como algo coherente con la razón por la que Él vino.

Por lo tanto, la historia nos devuelve a uno de los temas centrales de este libro. Un líder puede verse presionado por las expectativas del grupo que lo rodea tanto como por la conducta de quien está fuera de él. A veces, mantenerse alineado con la misión exige negarse a permitir que la multitud decida a quién puede alcanzar esa misión.

Reflexión

¿Hay alguien cuya reputación se haya vuelto tan inamovible en su mente que usted haya dejado de considerar cómo podrían manifestarse un cambio genuino o una restauración?

Redefinir al prójimo

Pasaje bíblico principal: Lucas 10:25-37

Pasajes relacionados:

Levítico 19:18, 33-34; Mateo 5:43-48

La historia comúnmente llamada el buen samaritano comienza con una pregunta acerca de la vida eterna. Lucas nos dice que un intérprete de la ley se levanta para poner a prueba a Jesús y pregunta: «Maestro, ¿haciendo qué cosa heredaré la vida eterna?» (Lucas 10:25). Jesús responde con Sus propias preguntas, preguntando qué está escrito en la ley y cómo lo lee aquel hombre.

El intérprete de la ley responde uniendo dos mandamientos: amar a Dios con todo el corazón, el alma, las fuerzas y la mente, y amar al prójimo como a uno mismo (Lucas 10:27). Jesús le dice que ha respondido correctamente y le indica que haga esto y viva. Hasta ese momento, el intercambio contiene un acuerdo sustancial.

Entonces Lucas añade un detalle importante. El intérprete de la ley, «queriendo justificarse a sí mismo», pregunta: «¿Y quién es mi prójimo?» (Lucas 10:29). La pregunta busca una definición, pero su formulación también crea la posibilidad de establecer un límite. Si la categoría de prójimo puede definirse con suficiente precisión, entonces la responsabilidad también puede limitarse a quienes estén dentro de ella.

Jesús responde con una historia en lugar de una definición. Un hombre que viaja de Jerusalén a Jericó es atacado por ladrones, despojado, golpeado y abandonado medio muerto junto al camino. Un sacerdote pasa por allí, ve al hombre herido y pasa de largo por el otro lado. Un levita hace lo

mismo (Lucas 10:30-32).

Jesús no nos dice por qué ninguno de los dos pasa de largo. Se han ofrecido muchas explicaciones relacionadas con la pureza ritual, el peligro, la incertidumbre o la preocupación por la situación, pero el texto mismo no identifica sus motivos. Esa reserva importa, porque el sentido de la historia no depende de saber qué estaban pensando. Lo que Jesús nos dice es que ambos vieron al hombre y siguieron de largo.

Entonces llega un samaritano.

Para la audiencia original, esa identificación cambia el rumbo emocional de la historia. La relación entre judíos y samaritanos arrastraba las mismas tensiones históricas que se observan en Juan 4, y un samaritano no habría ocupado de manera natural el papel de héroe moral en una historia dirigida a un experto judío en la ley. Jesús coloca deliberadamente a la persona inesperada en el centro de la respuesta compasiva.

El samaritano ve al hombre herido y siente compasión. Se acerca a él, venda sus heridas, les aplica aceite y vino, lo monta en su propia cabalgadura, lo lleva a un mesón y lo cuida (Lucas 10:33-34). La respuesta no es simplemente emocional. La compasión se convierte en cercanía, incomodidad, gasto y responsabilidad.

Al día siguiente, el samaritano le da al mesonero dos denarios y promete pagar cualquier gasto adicional cuando regrese (Lucas 10:35). Por lo tanto, el cuidado se extiende más allá de la crisis inmediata. Él no se detiene solo el tiempo suficiente para sentir que ha hecho algo bueno; establece un arreglo práctico para que continúe la recuperación del hombre herido.

Jesús vuelve entonces a la pregunta original, pero cambia su dirección. El intérprete de la ley había preguntado: «¿Quién es mi prójimo?». Jesús pregunta cuál de los tres hombres «fue el prójimo del que cayó en manos de los ladrones» (Lucas 10:36). El cambio es sutil, pero profundo. La pregunta original plantea qué personas quedan dentro de los límites de mi responsabilidad, mientras que Jesús pregunta qué tipo de persona en que me convertiré cuando la necesidad de alguien más se presente ante mí.

El intérprete de la ley responde: «El que usó de misericordia con él». Jesús le dice: «Ve, y haz tú lo mismo» (Lucas 10:37). Curiosamente, Lucas no registra que el intérprete de la ley haya usado la palabra samaritano en su respuesta. No podemos saber con certeza por qué formula su respuesta de esa manera, pero lo importante es que identifica correctamente la misericordia como la acción decisiva.

La historia pone al descubierto cuán fácilmente los límites pueden convertirse en atajos morales. Los seres humanos organizan naturalmente sus relaciones en círculos de familia, comunidad, organización, nacionalidad, fe, amistad, responsabilidad y familiaridad. Muchas de esas distinciones son legítimas y necesarias. Ninguna persona puede asumir la misma responsabilidad por todas las personas en todos los lugares.

El peligro surge cuando los límites legítimos se convierten en excusas para ignorar a la persona que está directamente ante nosotros. El sacerdote y el levita quizá tenían responsabilidades en otros lugares, pero Jesús dirige la atención a lo que sucedió cuando un hombre herido se cruzó en su camino. La respuesta del samaritano sugiere que la proximidad a una necesidad puede crear una responsabilidad que las categorías existentes no habían previsto.

Esto tiene implicaciones importantes para el liderazgo, porque las organizaciones también definen quién es su prójimo. Las empresas identifican a sus clientes, las iglesias definen sus congregaciones, las organizaciones benéficas definen las poblaciones a las que sirven y los líderes distinguen entre las personas que están dentro de su responsabilidad formal y las que no. Esos límites proporcionan una claridad necesaria, pero también pueden estrechar la visión si el líder comienza a ver a toda persona que queda fuera de la categoría establecida como un asunto que le corresponde a alguien más.

Jesús no resuelve esa tensión eliminando todos los límites. En cambio, Él cuestiona el impulso de usar los límites como permiso para negar misericordia. El samaritano no resuelve todos los problemas del camino entre Jerusalén y Jericó. Responde fielmente a la persona cuya necesidad se ha hecho directamente visible para él.

Hay otra dimensión de la historia que la hace especialmente pertinente para el liderazgo. La persona que demuestra una conducta ejemplar es aquella a quien el público quizá estaba más predispuesto a clasificar negativamente. Por lo tanto, Jesús le pide al oyente no solo que ayude a alguien al otro lado de un límite, sino también que aprenda de alguien al otro lado de ese límite.

Eso puede ser aún más difícil. Los líderes pueden estar dispuestos a servir a personas de grupos de los que desconfían, mientras siguen siendo reacios a creer que esas personas tengan algo que enseñarles. La historia de Jesús invierte esa jerarquía al convertir al de afuera en el ejemplo que se le indica al experto religioso que imite.

Por lo tanto, el buen samaritano amplía el significado de cruzar límites más allá de la inclusión. Nos plantea si nuestras categorías nos impiden ver la virtud, la sabiduría,

la compasión o la fidelidad cuando aparecen en una persona inesperada. El líder que ya sabe qué tipos de personas son capaces de contribuir puede pasar por alto precisamente a aquella cuyo ejemplo podría cuestionar más profundamente a la organización.

El intérprete de la ley pregunta por el límite que define al prójimo. Jesús le ofrece una imagen de la misericordia que cruza ese límite.

Reflexión

¿En qué ámbito podría un límite establecido estar ayudándole a definir su responsabilidad y, al mismo tiempo, impidiéndole ver a alguien a quien usted está siendo llamado a prestar atención, a servir o de quien debe aprender?

Repaso de la sección

La Parte VI revela que Jesús no cruza los límites fingiendo que no existen. La mujer samaritana pertenece a una comunidad separada de la Suya por la historia y los desacuerdos religiosos; Zaqueo tiene una profesión y una reputación que hacen costoso relacionarse públicamente con él; y el samaritano de la parábola de Jesús proviene precisamente del grupo al que muchos oyentes habrían tenido menos probabilidades de asignar el papel de ejemplo moral. En cada caso, la categoría existente es real, pero no se permite que tenga la última palabra acerca de la persona.

Este patrón es importante porque el liderazgo puede volverse cada vez más cerrado con el paso del tiempo. Aprendemos en quién confiar, qué opiniones importan, qué personas comprenden la cultura y dónde comienza y termina formalmente la responsabilidad. Esas distinciones

pueden crear estabilidad, pero también pueden convertirse en muros invisibles que impidan a los líderes ver personas, posibilidades y obligaciones que quedan fuera de las expectativas habituales.

Jesús demuestra una actitud de mayor discernimiento. Él puede cruzar un límite sin abandonar la verdad, otorgar dignidad sin negar la responsabilidad y reconocer la bondad allí donde las expectativas sociales podrían haber fomentado la sospecha. Su ejemplo sugiere que mantenerse alineado con la misión a veces requiere proteger límites apropiados y, en otras ocasiones, reconocer que un límite que heredamos se ha convertido en un obstáculo para las mismas personas a quienes la misión busca alcanzar.

PARTE VII

PODER Y AUTORIDAD

El poder es una de las pruebas más claras del liderazgo porque cambia lo que una persona es capaz de hacerles a los demás. Un líder con poca autoridad puede albergar ambición, orgullo, inseguridad o un deseo de reconocimiento, pero las consecuencias permanecen relativamente limitadas. A medida que crece la influencia, esas mismas cualidades pueden comenzar a moldear organizaciones, relaciones y vidas. Por lo tanto, el poder hace más que ampliar el alcance de un líder: pone al descubierto cómo entiende la autoridad, de dónde proviene esa autoridad y qué límites deben regir su uso.

Los relatos de los Evangelios son especialmente reveladores sobre este tema porque Jesús se encuentra con el poder desde varias direcciones. En ocasiones, las personas intentan darle autoridad política. En otras, Sus adversarios usan preguntas sobre la autoridad gubernamental para tenderle una trampa. Cerca del final de Su vida, Él comparece ante un gobernador romano que cree poseer el poder de determinar si Jesús vive o muere. Cada situación presenta una prueba diferente; sin embargo, Jesús nunca parece confundido acerca de dónde proviene la autoridad, para qué sirve o si poseer poder es lo mismo que estar gobernado por él.

Esto es importante porque la Escritura no presenta la autoridad en sí misma como inherentemente corrupta. Jesús enseña con autoridad, ejerce autoridad sobre la enfermedad y el mal, delega autoridad a Sus discípulos y habla abiertamente acerca del reino de Dios. La cuestión no es si debe existir la autoridad, sino si el líder puede

poseer autoridad sin terminar permitiendo que la autoridad lo posea a él. Las historias que siguen muestran a Jesús rechazando el poder ofrecido en condiciones incompatibles con Su misión, negándose a quedar atrapado en una falsa disyuntiva sobre la autoridad política y negándose a dejarse intimidar por alguien cuyo poder parece mayor de lo que realmente es.

Cuando las personas quieren darle poder

Pasaje bíblico principal: Juan 6:1-15

Pasajes relacionados:

Mateo 14:13-23; Marcos 6:30-46

La alimentación de los cinco mil ya nos ha mostrado a Jesús respondiendo a la necesidad humana con compasión, organización, delegación y provisión. Sin embargo, el relato de Juan añade un detalle posterior al milagro que plantea una pregunta diferente sobre el liderazgo. Una vez que las personas han comido, comienzan a sacar conclusiones no solo acerca de lo que Jesús ha hecho, sino también acerca del tipo de líder en que Él debería convertirse. «Este verdaderamente es el profeta que había de venir al mundo», dicen (Juan 6:14).

Su reacción es comprensible. Han presenciado una señal extraordinaria, han recibido alimento en abundancia y han visto a Jesús satisfacer una necesidad a una escala que ningún líder común podría igualar. En una sociedad que vivía bajo la ocupación romana y albergaba expectativas de liberación, una persona capaz de proveer para miles atraería naturalmente algo más que interés espiritual. Juan nos dice que Jesús percibe que la multitud tiene la intención de venir y apoderarse de Él por la fuerza para hacerlo rey, por lo que Él se retira al monte solo (Juan 6:15).

Lo que hace inusual esta situación es que la multitud no está rechazando a Jesús. Está tratando de exaltarlo. La presión no proviene de enemigos, sino de seguidores entusiastas que quieren aumentar Su autoridad. Los líderes

suelen estar mejor preparados para reconocer el peligro en la crítica que en el elogio. La oposición naturalmente nos vuelve cautelosos, mientras que la admiración puede parecer una confirmación de que la misión está teniendo éxito. Cuando las personas quieren ampliar nuestra influencia o colocarnos en una posición de mayor autoridad, resistirse puede parecer innecesario o incluso ingrato.

Jesús responde de manera diferente porque el entusiasmo popular no determina Su llamado. Esta decisión se relaciona con la tentación en el desierto, donde Él ya había rechazado una autoridad ofrecida en condiciones incompatibles con Su lealtad al Padre. Aquí las circunstancias son muy distintas, pero la cuestión de fondo es similar. Se le ofrece un destino aparentemente deseable mediante un camino que no pertenece a Su misión. Jesús ciertamente hablará de un reino y, con el tiempo, reconocerá Su condición de rey, pero no permitirá que la multitud defina lo que significa esa realeza ni cómo se establecerá.

Juan desarrolla aún más la tensión cuando la multitud busca a Jesús al día siguiente. Jesús les dice: «Me buscáis, no porque habéis visto las señales, sino porque comisteis el pan y os saciasteis» (Juan 6:26). Su entusiasmo es genuino, pero su comprensión es incompleta. Han experimentado la provisión y se sienten naturalmente atraídos por la persona que la brindó; sin embargo, Jesús reconoce que su deseo inmediato no representa necesariamente una comprensión de Su propósito más amplio.

Esto crea un problema importante de liderazgo, porque los seguidores pueden apoyar a un líder por razones distintas de la verdadera misión de este. Mientras ambos avancen aproximadamente en la misma dirección, la diferencia puede permanecer oculta. La tensión se vuelve visible

cuando los seguidores comienzan a definir en qué debería convertirse el líder basándose en lo que más desean que les proporcione. En este caso, la multitud ve algo real en Jesús mientras, al mismo tiempo, intenta encajarlo en un papel moldeado por sus propias expectativas.

Jesús se niega a permitir que esa expectativa cambie Su rumbo. Él no interpreta la disposición de miles de personas a conferirle poder como prueba de que deba aceptarlo en las condiciones que ellas establecen. Esa moderación es especialmente reveladora porque el poder rara vez llega solo. Trae consigo grupos de apoyo, expectativas, obligaciones y presiones, y esas presiones pueden transformar gradualmente la misión si el líder llega a depender de mantener satisfechas a las personas que le otorgaron el poder.

Esta sigue siendo una cuestión difícil para los líderes porque una mayor influencia se confunde fácilmente con una mayor alineación con la misión. Una plataforma más amplia, una mayor visibilidad, un apoyo más extenso o una mayor autoridad formal ciertamente pueden crear oportunidades adicionales para servir a la misión. También pueden alterar la misión si el líder comienza a adaptar sus decisiones principalmente para conservar su posición. Por lo tanto, la pregunta importante no es simplemente si una oportunidad aumenta la autoridad, sino si aceptar esa autoridad exigirá que el líder se convierta en algo que la misión nunca requirió.

Jesús no rechaza a la multitud porque la influencia sea inherentemente mala. Él se niega a permitir que su entusiasmo lo impulse precipitadamente hacia un papel definido por las expectativas de otros. Su respuesta sugiere que la capacidad de obtener poder y la sabiduría para aceptarlo son cosas diferentes. A veces, una de las demostraciones más claras de liderazgo consiste en saber

qué autoridad no aceptar.

Reflexión

¿Hay alguna oportunidad de obtener mayor influencia o autoridad que usted deba evaluar no solo por lo que ofrece, sino también por aquello en lo que aceptarla podría exigirle convertirse?<<<PAGBREAK>>>

Capítulo 20

Cuando la autoridad se convierte en una trampa

Pasaje bíblico principal: Mateo 22:15-22

Relatos paralelos: Marcos 12:13-17; Lucas 20:20-26

La pregunta sobre el pago de impuestos a César es uno de los ejemplos más claros en los Evangelios de cómo los adversarios intentaban obligar a Jesús a tomar una decisión en la que cualquiera de las respuestas parecía peligrosa. Mateo nos dice explícitamente que los fariseos hacen planes para «sorprenderle en alguna palabra» (Mateo 22:15). Por lo tanto, no se trata principalmente de una petición sincera de orientación moral. La pregunta ha sido cuidadosamente formulada como una trampa.

Las personas enviadas a Jesús comienzan con halagos. Lo llaman veraz, reconocen que Él enseña fielmente el camino de Dios y afirman que no se deja influir por las apariencias ni por la posición social (Mateo 22:16). El elogio es irónico porque describen cualidades genuinas de Jesús mientras las utilizan como parte de un intento de manipularlo. Luego preguntan: «¿Es lícito dar tributo a César, o no?» (Mateo 22:17).

El contexto político hace que la pregunta sea peligrosa. La tributación romana no era simplemente un asunto financiero; llevaba consigo el simbolismo de la ocupación, la autoridad imperial y la identidad judía. Una simple aprobación del impuesto podría exponer a Jesús a acusaciones de apoyar la dominación romana, mientras que rechazarlo podría dar a Sus adversarios motivos para presentarlo como alguien que se oponía a la autoridad romana. La fuerza de la trampa radica en reducir una realidad compleja a dos respuestas, cualquiera de las cuales puede utilizarse en Su contra.

Jesús reconoce lo que está sucediendo y dice: «¿Por qué me tentáis, hipócritas?» (Mateo 22:18). En lugar de aceptar la pregunta exactamente como ha sido planteada, les pide que le muestren la moneda utilizada para el impuesto. Cuando le presentan un denario, Jesús pregunta de quién son la imagen y la inscripción que lleva. Ellos responden: «De César», y Él contesta: «Dad, pues, a César lo que es de César, y a Dios lo que es de Dios» (Mateo 22:20-21).

La importancia de la respuesta va más allá de su ingenio. Jesús no se limita a escapar de una trampa verbal; pone de manifiesto la limitación implícita en la pregunta. Sus adversarios quieren que Él elija entre dos posturas políticas simplificadas, mientras que Jesús replantea el asunto en torno a las exigencias legítimas de la autoridad terrenal y la exigencia superior de Dios. Él no trata la autoridad de César como algo insignificante ni permite que se convierta en la autoridad suprema.

La moneda lleva la imagen de César y existe dentro de un sistema económico y político regido por la autoridad imperial. Los lectores familiarizados con Génesis han observado con frecuencia la posible resonancia entre la imagen de César en la moneda y el hecho de que la humanidad fue creada a imagen de Dios (Génesis 1:26-27).

Jesús no establece explícitamente esa conexión en este pasaje, por lo que no debemos presentarla como si Él lo hubiera hecho, pero el principio más amplio de la respuesta es inequívoco: la autoridad humana tiene un ámbito legítimo sin poseer derechos ilimitados.

Ese principio se aplica mucho más allá de la controversia inmediata sobre los impuestos. Con frecuencia se presentan a los líderes opciones cuyo planteamiento ya ha predeterminado qué se considera una respuesta aceptable. Se les puede pedir que elijan entre la lealtad a una persona u otra, entre dos prioridades en conflicto o entre dos acciones propuestas, cuando todavía no se ha examinado el asunto más profundo. A veces, una opción realmente es mejor. En otras ocasiones, el acto de discernimiento más importante consiste en reconocer que la pregunta misma se ha planteado de manera demasiado limitada.

Jesús demuestra que responder responsablemente no exige aceptar las premisas de otra persona. Él examina la pregunta que hay detrás de la pregunta y responde al principio más profundo que está en juego. Ese tipo de discernimiento es particularmente importante cuando una pregunta se formula no para obtener comprensión, sino para provocar una reacción que después pueda utilizarse contra quien responde.

El encuentro también revela algo importante acerca de los límites de la autoridad. Respetar la autoridad humana legítima no exige rendirle lealtad suprema. César puede recibir lo que corresponde propiamente a su ámbito, pero César no se convierte en la medida de todas las cosas. Del mismo modo, un liderazgo sano exige comprender tanto lo que pertenece al ámbito de la propia autoridad como lo que no. Un título puede conferir responsabilidad sobre decisiones, recursos, funciones o el rumbo de una organización sin conferir derechos ilimitados sobre las

personas a quienes se lidera.

Mateo nos dice que los adversarios de Jesús se maravillan de Su respuesta y luego se van (Mateo 22:22). Su estrategia dependía de lograr que Jesús actuara dentro de los límites que ellos habían creado, pero Él rechazó la premisa sin eludir el asunto subyacente. Para los líderes, el encuentro nos recuerda que el discernimiento a veces comienza antes de dar la respuesta. Primero necesitamos examinar qué supuestos están incorporados en la pregunta, a qué intereses sirven esos supuestos y si las alternativas aparentes son realmente las únicas disponibles.

Reflexión

¿Qué decisión difícil enfrenta que podría verse de otra manera si primero examina los supuestos implícitos en la pregunta misma?

Conocer los límites del poder humano

Pasaje bíblico principal: Juan 18:28-38; Juan 19:8-16

Pasajes paralelos: Mateo 27:11-26; Marcos 15:1-15; Lucas 23:1-25

Cuando Jesús comparece ante Poncio Pilato, el equilibrio del poder visible parece inequívoco. Pilato representa a Roma, ocupa el cargo de gobernador, controla el proceso y posee una autoridad respaldada por el sistema político y militar más poderoso de la región. Jesús está ante él como prisionero. Si el liderazgo se juzgara únicamente por la autoridad formal, Pilato parecería ser indiscutiblemente más poderoso.

El relato de Juan va mostrando que esa impresión es más compleja de lo que parece. Pilato comienza preguntándole a Jesús: «¿Eres tú el Rey de los judíos?» (Juan 18:33). La pregunta es política porque las acusaciones presentadas ante la autoridad romana deben tener consecuencias políticas. Una pretensión de realeza podría interpretarse como un desafío a César, pero Jesús no acepta sin más ese planteamiento. Él pregunta si Pilato lo dice por sí mismo o si simplemente repite lo que otros le han dicho (Juan 18:34), examinando los supuestos que hay detrás de la pregunta aun mientras comparece como acusado.

La conversación finalmente se centra en la naturaleza del reino de Jesús. Jesús dice: «Mi reino no es de este mundo», y explica que, si Su reino funcionara conforme al poder político habitual, Sus servidores lucharían para impedir Su arresto (Juan 18:36). Pilato escucha el lenguaje de la realeza y pregunta si, por lo tanto, Jesús es rey. Jesús

responde hablando del propósito por el cual ha venido al mundo: dar testimonio de la verdad (Juan 18:37). Incluso bajo interrogatorio, Jesús continúa definiéndose a Sí mismo mediante Su misión y no mediante las categorías que Su interrogador le presenta.

La tensión se hace más explícita más adelante en el proceso, cuando Pilato pregunta por qué Jesús no le responde. «¿No sabes que tengo autoridad para crucificarte, y que tengo autoridad para soltarte?», dice (Juan 19:10). Desde la perspectiva de Pilato, la afirmación es en gran medida cierta. Roma le ha otorgado una considerable autoridad legal y política, y el desenlace inmediato parece depender de su decisión.

Jesús responde: «Ninguna autoridad tendrías contra mí, si no te fuese dada de arriba» (Juan 19:11). Su respuesta no niega la autoridad de Pilato ni la trata como suprema. Pilato posee un poder real, pero es derivado, no absoluto. Esa distinción es fundamental para el liderazgo porque las personas pueden confundir gradualmente la autoridad que se les ha confiado con una posesión personal. Un título, un cargo, una junta directiva, una institución, un gobierno o una organización pueden otorgar a alguien autoridad genuina para tomar decisiones, pero el ejercicio repetido de esa autoridad puede crear la ilusión de que se origina en la persona, en lugar de haberle sido confiada.

Reconocer que la autoridad ha sido confiada cambia la manera en que debe ejercerse. Si el poder se recibe en lugar de crearse por cuenta propia, entonces la autoridad conlleva rendición de cuentas. El líder se vuelve responsable no solo de si puede tomarse una decisión, sino también de si el uso de esa autoridad sigue siendo coherente con el propósito para el cual fue otorgada. Por lo tanto, la respuesta de Jesús a Pilato hace más que situar la autoridad romana por debajo de la autoridad divina; pone

de manifiesto los límites inherentes a toda forma de poder humano.

Juan también establece un contraste revelador entre los dos hombres. Pilato parece poseer la autoridad formal, pero se ve cada vez más afectado por las presiones que lo rodean. Juan 19:12 registra que, cuando Pilato procura liberar a Jesús, los adversarios de Jesús le advierten que cualquiera que libere a un hombre que se proclama rey «no eres amigo de César». El argumento introduce en el asunto la propia posición política de Pilato, y el hombre que parece controlar el proceso se ve cada vez más limitado por el temor a las consecuencias para sí mismo.

Jesús, mientras tanto, casi no posee control formal sobre el proceso, pero permanece notablemente alineado. Él no tiene el cargo, los soldados ni la influencia política de Pilato, pero sigue siendo capaz de elegir la verdad, resistir la manipulación y negarse a redefinir Su misión para hacer más segura la situación inmediata. El contraste sugiere que la autoridad formal y la libertad interior no son lo mismo. Una persona puede ocupar un puesto poderoso y aun así estar gobernada por el temor a perderlo.

Esto no minimiza la realidad del poder terrenal. La decisión de Pilato tiene consecuencias devastadoras, y la crucifixión demuestra cuánto daño puede causar la autoridad mal utilizada. El punto no es que el poder externo sea irreal, sino que puede coexistir con una profunda falta de libertad interior. La reputación, la aprobación pública, la dependencia financiera, la presión política, la lealtad institucional o el deseo de conservar el puesto pueden comenzar a gobernar a un líder con más fuerza que las responsabilidades vinculadas al cargo.

Por lo tanto, el encuentro plantea una pregunta más profunda que cuánta autoridad posee un líder. Pregunta

qué tiene autoridad sobre el líder. El puesto de Pilato le da la capacidad de tomar decisiones, pero su preocupación por las consecuencias políticas de esas decisiones parece influir en la libertad con la que ejerce ese poder. La aparente falta de control de Jesús no le impide permanecer anclado en la verdad y en Su misión.

A lo largo de este libro, la alineación ha demostrado repetidamente ser más fundamental que las circunstancias. El mismo patrón aparece aquí bajo una presión extraordinaria. La autoridad humana es lo bastante real como para importar y lo bastante poderosa como para causar sufrimiento, pero nunca es lo bastante suprema como para redefinir la verdad. La comprensión que Jesús tiene de esa distinción le da una clase de libertad que la persona que ostenta el poder oficial no parece poseer.

Reflexión

¿Qué presión tiene la mayor capacidad de influir en la manera en que usted utiliza la autoridad que le ha sido confiada, especialmente cuando hacer lo que cree correcto podría costarle su puesto, la aprobación de otros o su seguridad?### Repaso de la sección

La Parte VII enfoca con mayor claridad la cuestión del poder al situar a Jesús en tres circunstancias muy distintas. Una multitud intenta conferirle autoridad, Sus adversarios utilizan la autoridad política como base de una trampa, y Pilato lo confronta con un poder gubernamental capaz de imponer consecuencias reales. Jesús responde de manera diferente en cada circunstancia, pero la alineación subyacente se mantiene constante. Él no acepta autoridad simplemente porque se le ofrece, no permite que las categorías políticas definan los términos de Su respuesta ni confunde el poder humano con el poder supremo.

En conjunto, estas historias sugieren que la pregunta más importante acerca de la autoridad no es cuánta posee un líder, sino qué gobierna al líder mientras la posee. El poder puede ampliar el alcance de una misión, pero también puede convertirse silenciosamente en una misión rival si conservar la autoridad comienza a influir en las decisiones más que el propósito para el cual se le otorgó esa autoridad. Jesús demuestra otra relación con el poder: autoridad sin dependencia del estatus, influencia sin rendirse a las expectativas populares y valentía sin negar que el poder terrenal conlleva consecuencias reales. En Su liderazgo, la autoridad sigue siendo real y útil, pero siempre está subordinada al propósito.

PARTE VIII

EL FRACASO Y LA RESTAURACIÓN

El fracaso plantea un desafío distinto al de la oposición porque la decepción suele provenir de alguien en quien ya se confía. Los líderes pueden prepararse para las críticas de personas ajenas al grupo, pero la incomprensión, la duda o el derrumbe dentro del grupo tienen otro peso. Plantean preguntas difíciles acerca de los estándares, la rendición de cuentas, la paciencia, la confianza y la posibilidad de que alguien que ha fallado siga asumiendo responsabilidades. Los Evangelios ponen estas preguntas directamente ante nosotros porque las personas más cercanas a Jesús una y otra vez no están a la altura de lo que se les ha enseñado ni de lo que ellas mismas han prometido.

Jesús no responde de la misma manera a cada fracaso. En ocasiones corrige a los discípulos con severidad, mientras que en otras enseña con paciencia o proporciona las pruebas que una persona necesita para seguir adelante. Él no confunde la inmadurez con la rebeldía, la duda sincera con la hostilidad ni un terrible momento de debilidad con una identidad permanente. Al mismo tiempo, Su gracia nunca le exige fingir que no ha sucedido nada. El patrón no es la indulgencia ni la condenación, sino una respuesta adecuada tanto al fracaso como a la persona.

Por lo tanto, las historias de esta sección revelan otra dimensión de la formación del liderazgo. Los discípulos malinterpretan repetidamente lo que Jesús está haciendo, Tomás lucha por creer lo que los demás le dicen, y Pedro se derrumba precisamente en el momento en que había prometido ser más fuerte. Jesús toma en serio cada fracaso,

pero en cada caso también le interesa lo que la persona puede llegar a ser después. El liderazgo, en estos momentos, no consiste simplemente en preservar los estándares. Es la tarea más difícil de discernir si la corrección, las pruebas, la restauración o alguna combinación de las tres pueden encaminar de nuevo a la persona hacia la alineación.

Cuando las personas siguen equivocándose

Pasaje bíblico principal: Marcos 8:27-33; Marcos 9:30-37

Pasajes relacionados: Mateo 16:13-23; Lucas 9:18-22, 46-48

Una de las características más alentadoras de los relatos de los Evangelios es la franqueza con la que describen la reiterada incapacidad de los discípulos para comprender a Jesús. No son observadores distantes. Escuchan Su enseñanza directamente, presencian Sus milagros de primera mano, viajan con Él y reciben explicaciones que muchos otros nunca reciben. Sin embargo, la cercanía no produce automáticamente comprensión, y la comprensión no produce de inmediato madurez. Los discípulos a menudo reconocen algo importante acerca de Jesús y, al mismo tiempo, malinterpretan lo que esa verdad les exigirá.

Marcos 8 ofrece uno de los ejemplos más claros. Jesús pregunta a los discípulos quién dice la gente que es Él y luego dirige la pregunta a ellos personalmente: «Y vosotros, ¿quién decís que soy?» Pedro responde: «Tú eres el Cristo» (Marcos 8:29). En el relato de Mateo, Jesús afirma enfáticamente la importancia del reconocimiento de Pedro y le dice que esta comprensión no proviene meramente del discernimiento humano (Mateo 16:17). Es un momento extraordinario, pero casi de inmediato la historia revela hasta qué punto es posible reconocer correctamente a Jesús en un aspecto y aun así malinterpretarlo profundamente en otro.

Jesús comienza a explicar que el Hijo del Hombre debe sufrir, ser rechazado, ser muerto y resucitar después de

tres días (Marcos 8:31). Pedro lo lleva aparte y lo reprende, y Mateo registra estas palabras de Pedro: «Señor, ten compasión de ti; en ninguna manera esto te acontezca» (Mateo 16:22). El impulso de Pedro parece protector más que malicioso. Acaba de confesar que Jesús es el Cristo, y la idea de que el Cristo deba sufrir y morir no encaja con su comprensión de lo que significa esa identidad. Su lealtad es genuina, pero ahora esa lealtad se opone a la misión que Jesús ha descrito.

Jesús responde con una de las reprensiones más severas dirigidas a un discípulo: «¡Quítate de delante de mí, Satanás! porque no pones la mira en las cosas de Dios, sino en las de los hombres» (Marcos 8:33). La severidad es sorprendente, particularmente porque llega tan poco después de la confesión de Pedro. Jesús no permite que el afecto, la sinceridad ni el discernimiento previo hagan inofensivo el malentendido. Pedro intenta proteger a Jesús del mismo camino que Jesús entiende que ha sido enviado a recorrer, y las buenas intenciones no hacen insignificante esa oposición.

El episodio revela algo difícil acerca del liderazgo. Las personas pueden estar comprometidas con el líder y aun así no comprender la misión. De hecho, algunas de las presiones más fuertes para comprometer el propósito pueden provenir de personas que creen sinceramente que están protegiendo al líder, a la organización o a la causa de dificultades innecesarias. Por lo tanto, la lealtad y la alineación no siempre son lo mismo. Un líder a veces debe corregir a personas que actúan movidas por una preocupación sincera, porque esa preocupación misma se ha desconectado del propósito más amplio.

Sin embargo, Jesús no descarta a Pedro. La corrección es severa porque el asunto es serio, pero Pedro sigue formando parte de los doce y continúa recibiendo

enseñanza. Esa combinación importa porque el liderazgo puede inclinarse fácilmente hacia uno de dos extremos. Un líder puede evitar la corrección necesaria para preservar la relación, o puede permitir que la frustración por el error redefina a la persona que lo cometió. Jesús no hace ninguna de las dos cosas. Confronta el malentendido sin concluir que la persona que no comprendió ya no tiene futuro.

Marcos 9 muestra cuán persistente puede ser la confusión de los discípulos. Jesús vuelve a decirles que el Hijo del Hombre será entregado en manos humanas, muerto y resucitado después de tres días. Marcos dice que no entienden lo que Él quiere decir y tienen miedo de preguntarle (Marcos 9:31-32). Casi inmediatamente después, comienzan a discutir entre ellos acerca de quién es el mayor. Jesús los está preparando para el sufrimiento mientras ellos siguen pensando en la posición que ocupan.

Cuando llegan a Capernaum, Jesús les pregunta qué discutían por el camino. Su silencio sugiere que ya reconocen algo vergonzoso en aquella conversación. Jesús se sienta, llama a los doce y les dice que cualquiera que quiera ser el primero debe hacerse el último de todos y el servidor de todos (Marcos 9:35). Luego coloca a un niño en medio de ellos y lo utiliza para cuestionar la manera en que asignan importancia y estatus. En lugar de limitarse a repetir un principio abstracto, les ofrece otra imagen mediante la cual comprender la clase de reino que todavía les cuesta imaginar.

El carácter repetido de la lección es significativo. Jesús ya ha cuestionado sus ideas acerca de la grandeza, y tendrá que volver a hacerlo. El hecho de que no comprendan la primera vez no lo lleva a concluir que seguir enseñándoles carece de sentido. La formación requiere repetición porque las personas pueden comprender intelectualmente un

principio antes de que se vuelva lo suficientemente instintivo como para gobernar su conducta bajo presión.

Esto es particularmente pertinente para el liderazgo porque las organizaciones suelen suponer que, una vez que algo se ha explicado, ya se ha aprendido. Una misión puede expresarse con claridad, los valores pueden redactarse cuidadosamente y las expectativas pueden discutirse repetidamente, mientras los viejos hábitos del grupo siguen operando por debajo de ese lenguaje. La relación de Jesús con los discípulos sugiere que la corrección reiterada no es necesariamente una prueba de que el liderazgo haya fracasado. Puede ser una prueba de que cambiar la manera en que las personas piensan y responden lleva más tiempo que comunicar la idea misma.

Al mismo tiempo, Jesús no responde de manera idéntica a cada malentendido. El intento de Pedro de apartarlo del sufrimiento recibe una reprensión severa, mientras que la discusión de los discípulos acerca de la grandeza se convierte en la ocasión para otra lección. La diferencia nos recuerda que la corrección debe ser proporcional a lo que realmente está sucediendo. Algunos errores amenazan directamente la misión y deben confrontarse con rapidez; otros revelan una inmadurez que todavía requiere una formación paciente.

Por lo tanto, los reiterados malentendidos de los discípulos se convierten en parte de la historia de cómo Jesús los forma. Él no rebaja la misión hasta que ellos la comprendan, ni exige una comprensión perfecta antes de seguir trabajando con ellos. Mantiene firme el estándar mientras continúa la formación. Esa combinación de claridad y paciencia puede ser una de las disciplinas más difíciles del liderazgo.

Reflexión

¿En qué situaciones podría la incomprensión reiterada requerir una formación más paciente, en lugar de rebajar el estándar o dar por perdida a la persona?

Tomás y quien duda con sinceridad

Pasaje bíblico principal: Juan 20:24-29

Pasajes relacionados: Juan 11:16; Juan 14:1-6

A Tomás se le recuerda tanto por su duda después de la resurrección que este único momento casi se ha convertido en su identidad. Sin embargo, Juan nos ofrece un retrato más amplio. Antes, cuando Jesús decide regresar hacia Judea después de la muerte de Lázaro, Tomás dice a los otros discípulos: «Vamos también nosotros, para que muramos con él» (Juan 11:16). El Evangelio no explica exactamente qué mezcla de valentía, lealtad, pesimismo o resignación hay detrás de esa declaración, por lo que debemos tener cuidado de no atribuirle motivos que el texto no proporciona. Lo que sí puede decirse es que Tomás no es presentado como alguien indiferente o despreocupadamente desvinculado de Jesús.

Tomás también aparece durante la Última Cena, cuando Jesús dice a los discípulos que se va y que ellos conocen el camino. Tomás responde con franqueza: «Señor, no sabemos a dónde vas; ¿cómo, pues, podemos saber el camino?» (Juan 14:5). Su pregunta da lugar a la declaración de Jesús: «Yo soy el camino, y la verdad, y la vida» (Juan 14:6). Una vez más, Tomás habla abiertamente cuando no comprende, en lugar de fingir que comprende. Esa característica cobra especial importancia después de la resurrección.

Juan nos dice que Tomás está ausente cuando Jesús se aparece por primera vez a los otros discípulos después de resucitar de entre los muertos. Cuando más tarde le

cuentanle dicen: «Al Señor hemos visto», él se niega a aceptar su testimonio sin pruebas directas. Dice que, a menos que vea las marcas de los clavos, meta su dedo en esas marcas y ponga su mano en el costado de Jesús, no creerá (Juan 20:25). El lenguaje es contundente, y el texto no da motivos para suavizarlo. Tomás ha establecido las condiciones bajo las cuales dice que creerá.

Sin embargo, sería fácil convertir a Tomás en una caricatura y pasar por alto la magnitud de lo que se le pide aceptar. Ha visto a Jesús ser arrestado y sabe que Él fue crucificado. Ahora los demás le piden que crea que la muerte misma ha sido vencida. Su resistencia es real, pero también lo es el carácter extraordinario de lo que le afirman. Por eso, la historia resulta más interesante que un simple contraste entre un grupo fiel y un discípulo escéptico.

Ocho días después, los discípulos están reunidos otra vez, y esta vez Tomás está con ellos. Jesús aparece a pesar de las puertas cerradas y los saluda con paz antes de dirigirse directamente a Tomás. Lo invita a hacer precisamente lo que Tomás había dicho que necesitaba hacer: ver las manos, tocar las heridas y examinar las pruebas. Entonces Jesús le dice: «no seas incrédulo, sino creyente» (Juan 20:27).

La respuesta combina consideración y desafío. Jesús no ridiculiza a Tomás por pedir pruebas, pero tampoco trata la duda como una virtud que deba conservarse indefinidamente. Se encuentra con Tomás en su incertidumbre y lo llama a ir más allá de ella. Tomás responde con una de las declaraciones más contundentes del Evangelio de Juan: «¡Señor mío, y Dios mío!» (Juan 20:28).

Esa progresión es importante porque las preguntas y la resistencia no siempre son lo mismo. Los Evangelios presentan a personas que interrogan a Jesús porque quieren comprender, personas que están confundidas y personas cuyas preguntas están diseñadas para tenderle una trampa a Él. Jesús no responde de manera idéntica a esas situaciones porque las palabras por sí solas no revelan la totalidad del encuentro. A Tomás se le da la oportunidad de confrontar las pruebas que afirmaba necesitar, y ese encuentro no conduce a un escepticismo continuo, sino a una confesión de fe.

Entonces Jesús le dice a Tomás: «Porque me has visto, Tomás, creíste; bienaventurados los que no vieron, y creyeron» (Juan 20:29). La declaración sitúa la experiencia de Tomás dentro de un futuro más amplio. La mayoría de las personas que sigan a Jesús nunca tendrán el mismo encuentro físico que tiene Tomás. Su fe dependerá del testimonio de aquellos primeros testigos, de las Escrituras y del testimonio continuo de la comunidad que surge de ellos.

Para el liderazgo, la historia presenta una tensión útil. Una organización que trata toda pregunta difícil como deslealtad puede generar un acuerdo externo mientras permite que la incertidumbre privada crezca sin examinarse. Las personas aprenden rápidamente qué preguntas es seguro hacer y cuáles deben permanecer ocultas. En el extremo opuesto, una cultura puede tratar el cuestionamiento mismo como la meta, dejando a las personas permanentemente suspendidas entre alternativas y reacias a llegar alguna vez a una convicción.

La interacción de Jesús con Tomás no ofrece ninguna de esas dos respuestas. Se da espacio para expresar la duda, se confrontan las pruebas con honestidad y luego se exige una decisión. El objetivo no es proteger a Tomás de la

incomodidad ni ganar una discusión a costa de él. El objetivo es avanzar hacia la verdad.

Los líderes se encuentran con frecuencia con personas que todavía no pueden ver lo que el líder considera evidente. La tentación natural es interpretar su vacilación como resistencia o falta de compromiso. Tomás nos recuerda que algunas personas llegan a la convicción al formular la pregunta que otros dejan sin expresar. Un líder capaz de distinguir la incertidumbre sincera de la obstrucción deliberada puede descubrir que la pregunta misma se convierte en parte de la formación de la persona.

Reflexión

Cuando alguien expresa una duda sincera o plantea una pregunta difícil, ¿le preocupa más poner fin a la pregunta o ayudar a la persona a llegar a una convicción más profunda?

El fracaso no es la identidad

Pasaje bíblico principal: Juan 21:1-19

Pasajes relacionados: Lucas 22:31-34, 54-62; Juan 18:15-27; Marcos 16:7

La negación de Pedro es uno de los fracasos más personales registrados entre los seguidores más cercanos de Jesús porque ocurre precisamente en el ámbito en el que Pedro había expresado la mayor confianza. Durante la última cena, Jesús le advierte que se aproxima una prueba severa y le dice a Pedro que Él ha orado por él. Luego Jesús añade una frase extraordinaria: «y tú, una vez vuelto, confirma a tus hermanos» (Lucas 22:32). Antes de que el fracaso haya ocurrido siquiera, Jesús habla de una responsabilidad que Pedro asumirá después de él.

Pedro aún no comprende por qué sería necesaria tal restauración. Le dice a Jesús: «Señor, dispuesto estoy a ir contigo no sólo a la cárcel, sino también a la muerte» (Lucas 22:33). Su declaración parece sincera, y nada en el pasaje sugiere que esté fingiendo valentía. El problema es que la comprensión que Pedro tiene de su propia fortaleza todavía no ha sido puesta a prueba en las circunstancias que está a punto de enfrentar. Jesús le dice que, antes de que el gallo cante, negará tres veces que lo conoce a Él.

Más tarde esa noche, la predicción se cumple. Pedro sigue a cierta distancia después de que Jesús es arrestado y finalmente se encuentra siendo interrogado acerca de su relación con Él. Tres veces niega esa relación, y Lucas registra que, después de la última negación, Jesús se vuelve y mira a Pedro. Pedro recuerda lo que Jesús había dicho, sale y llora amargamente (Lucas 22:60-62). El

hombre que había predicho con tanta confianza su propia lealtad se ha encontrado ahora con una verdad acerca de sí mismo que la confianza por sí sola jamás habría podido enseñarle.

Desde la perspectiva del liderazgo, el fracaso es considerable. Pedro no se ha limitado a malinterpretar una instrucción o a expresar incertidumbre acerca de una enseñanza. Niega conocer a Jesús en el momento en que la relación con Él se ha vuelto personalmente peligrosa. Pedro había sido uno de los miembros más visibles de los doce y había hablado repetidamente como si su compromiso superara el de los demás. La distancia entre su promesa y su conducta difícilmente podría ser mayor.

Sin embargo, los relatos de la resurrección comienzan a señalar que el fracaso de Pedro no será tratado como su definición permanente. En el relato de Marcos, a las mujeres que están en el sepulcro se les indica: «decid a sus discípulos, y a Pedro», que Jesús va delante de ellos a Galilea (Marcos 16:7). El texto no explica todas las razones por las que Pedro es mencionado por separado, y debemos evitar atribuir a esas palabras más de lo que pueden sostener. Lo que sí muestra claramente es que Pedro no ha desaparecido de la historia ni ha dejado de ser objeto del interés de Jesús.

Juan 21 aborda directamente el asunto. Pedro y varios discípulos han estado pescando toda la noche sin éxito cuando Jesús aparece en la orilla y los guía hacia una pesca extraordinaria. La escena recuerda naturalmente la pesca milagrosa anterior, vinculada al llamamiento de Pedro en Lucas 5, aunque Juan no afirma explícitamente que su intención sea que el lector haga esa comparación. Cuando los discípulos llegan a la orilla, descubren que Jesús les ha preparado el desayuno, y la conversación con Pedro comienza solo después de que han comido.

Vale la pena prestar atención a ese entorno porque la restauración no comienza como una audiencia disciplinaria. Jesús no convoca a Pedro para que dé explicaciones ante el grupo ni comienza repasando los detalles de su negación. La relación está presente antes de abordar la corrección. Después de la comida, Jesús le pregunta a Pedro: «Simón, hijo de Jonás, ¿me amas más que éstos?». Pedro responde: «Sí, Señor; tú sabes que te amo», y Jesús le dice: «Apacienta mis corderos» (Juan 21:15).

La pregunta se repite tres veces. Puesto que Pedro negó a Jesús tres veces, es comprensible que los lectores hayan visto una relación entre las tres negaciones y las tres afirmaciones, aunque Juan no explica explícitamente la estructura en esos términos. Lo que el texto sí nos dice es que Pedro se entristece cuando Jesús hace la pregunta por tercera vez. La conversación está tocando un punto doloroso en lugar de evitarlo.

Lo que sigue a cada respuesta es tan importante como la pregunta misma. Jesús le dice a Pedro que apaciente Sus corderos, pastoree Sus ovejas y apaciente Sus ovejas. Por lo tanto, la restauración implica más que asegurarle que la relación ha sobrevivido. A Pedro se le vuelve a confiar la responsabilidad de cuidar a otras personas, lo cual significa que Jesús no está simplemente reparando el pasado, sino orientándolo hacia un futuro.

Eso no significa que todo fracaso deba dar lugar a la restauración al mismo cargo o grado de responsabilidad. Algunos fracasos revelan patrones que hacen que sea peligroso seguir ejerciendo autoridad, y algunas consecuencias no pueden revertirse de manera prudente. La historia de Pedro no debe convertirse en una regla organizacional que devuelva automáticamente a su cargo a todo líder que haya fracasado. El pasaje revela algo más fundamental: un fracaso grave no siempre agota lo que

puede decirse con verdad acerca de una persona.

Pedro mismo también parece diferente. Antes de la negación, su confianza se centraba en gran medida en lo que creía ser capaz de hacer: estaba dispuesto a ir a la cárcel e incluso a la muerte. Durante la restauración, su lenguaje ha cambiado. Cuando Jesús pregunta por tercera vez si Pedro lo ama a Él, Pedro responde: «Señor, tú lo sabes todo; tú sabes que te amo» (Juan 21:17). Su confianza ahora descansa menos en su propia predicción y más en el conocimiento que Jesús tiene de él.

Ese cambio puede ser uno de los aspectos más profundos de la formación de Pedro. El fracaso ha dejado al descubierto una debilidad que el éxito podría haberle permitido pasar por alto. Ahora sabe que una intención firme no garantiza una conducta fiel cuando llegan el temor y la presión. Ese conocimiento no lo incapacita para liderar; asimilado debidamente, puede hacer que su liderazgo dependa menos de la confianza en sí mismo.

Jesús no hace más fácil el llamamiento restaurado. Después de volver a encomendarle su misión a Pedro, Él habla del sufrimiento que Pedro enfrentará con el tiempo y luego dice otra vez: «Sígueme» (Juan 21:19). La invitación devuelve a Pedro al lenguaje de su llamamiento original, pero ahora la escucha como alguien que comprende sus propias limitaciones de manera diferente. La misión sigue siendo seria, y la gracia no ha reducido su costo.

Es aquí donde la restauración se vuelve más exigente que simplemente perdonar a alguien. Jesús mantiene unidas verdades que los líderes suelen separar. El fracaso fue real, Pedro sigue siendo amado, la responsabilidad puede restituirse y la fidelidad futura seguirá requiriendo sacrificio. La gracia no reescribe la historia, pero la historia tampoco tiene que convertirse en destino.

Pedro nunca se convertirá en una persona que no negó a Jesús. Ese momento sigue siendo parte de su historia. Lo que Jesús se niega a permitir es que ese momento se convierta en toda la historia. Por lo tanto, la distinción entre el fracaso y la identidad se convierte en una de las lecciones más trascendentales sobre cómo Jesús forma a las personas que, con el tiempo, llevarán adelante Su misión.

Reflexión

¿En qué situaciones ha permitido que un fracaso real —suyo o de otra persona— se convierta en una identidad permanente, en lugar de preguntarse si todavía es posible una restauración basada en la verdad?### Repaso de la sección

La Parte VIII muestra que la respuesta de Jesús ante el fracaso está determinada por lo que realmente ha sucedido, y no por una fórmula única. La incompreensión reiterada exige una formación continua y, en ocasiones, una corrección firme. La duda sincera recibe evidencias y una invitación a avanzar hacia la convicción. El derrumbe personal de Pedro requiere una restauración que reconozca la herida y, al mismo tiempo, lo vincule de nuevo con su responsabilidad. En cada caso, Jesús se niega tanto a minimizar el fracaso como a suponer que este deba tener la última palabra.

Ese equilibrio es esencial porque el liderazgo no se pone a prueba únicamente por el desempeño de personas fuertes en sus mejores momentos. También se pone a prueba cuando esas mismas personas malinterpretan, cuestionan, decepcionan o se derrumban. Jesús mantiene la misión sin reducir a las personas a sus errores, y Él extiende gracia sin vaciar de sentido la rendición de cuentas. El resultado

es un modelo de formación en el que la corrección y la esperanza pueden coexistir en una misma relación.

PARTE IX

CONFLICTO Y CONTENCIÓN

El conflicto revela el liderazgo porque obliga a tomar decisiones bajo presión emocional. La oposición puede poner a un líder a la defensiva, la acusación puede provocar represalias y la injusticia puede generar un poderoso impulso de responder a la fuerza con fuerza. Sin embargo, evitar todo conflicto puede ser tan destructivo como manejar mal uno. Un líder que nunca confronta puede preservar una paz temporal mientras permite que el daño, la confusión o la hipocresía se profundicen. El desafío no consiste simplemente en decidir si se debe intervenir, sino en reconocer qué conflictos requieren confrontación, cuáles exigen contención y cuáles se responden mejor con silencio.

Los Evangelios muestran a Jesús recurriendo a cada una de esas respuestas. Él puede confrontar directamente cuando se distorsiona la verdad o la manera de ver a las personas, pero también puede contener a Sus seguidores cuando recurren a la violencia. En otros momentos, especialmente cerca del final de Su vida, Él se niega a defenderse de acusaciones que parecerían exigir una respuesta. Sus respuestas difieren porque las situaciones difieren, pero la coherencia que las sustenta permanece constante. Jesús no parece impulsado por la necesidad de ganar cada intercambio, proteger Su reputación en todo momento o demostrar fortaleza cada vez que esta es cuestionada.

Esto convierte el conflicto en un ámbito importante para estudiar el discernimiento en el liderazgo. El objetivo no es descubrir una regla única, como «confronte siempre» o «mantenga siempre la calma». Los relatos de los

Evangelios se resisten a esa simplificación. Jesús a veces habla con extraordinaria franqueza y otras veces se niega por completo a intervenir. La pregunta más útil es qué parece proteger Él en cada situación: la verdad, las personas, la misión, el momento oportuno o el carácter de la respuesta misma.

Saber cuándo confrontar

Pasaje bíblico principal: Lucas 7:36-50

Pasajes relacionados:

Mateo 7:1-5; Lucas 18:9-14; Juan 8:1-11

El conflicto no siempre comienza con una discusión. A veces, el problema de mayores consecuencias es una actitud que permanece sin expresarse, pero que ya ha comenzado a moldear la manera en que una persona ve a otra. Lucas 7 presenta a Jesús en un entorno de ese tipo. Un fariseo llamado Simón lo invita a comer y, durante la comida, una mujer de la ciudad, descrita por Lucas como pecadora, entra en la casa con un frasco de alabastro con perfume. Lo que sigue se convierte en una confrontación, pero no de las que se originan al levantar la voz o hacer una acusación pública.

La mujer se coloca detrás de Jesús, a Sus pies, llorando. Sus lágrimas caen sobre Sus pies, y ella los seca con su cabello, los besa y los unge con el perfume (Lucas 7:37-38). La escena es emocionalmente intensa y socialmente incómoda, en particular en la casa de un anfitrión respetado en el ámbito religioso. Lucas no nos dice por qué vino ella ni ofrece los detalles de la vida que le había dado aquella reputación, por lo que debemos resistir la tentación de construir una biografía que el texto no proporciona. Lo importante es que todos los presentes parecen comprender cómo se la considera.

Simón no reprende abiertamente a la mujer ni cuestiona a Jesús. En cambio, Lucas nos dice lo que él se dice a sí mismo: «Este, si fuera profeta, conocería quién y qué clase de mujer es la que le toca, que es pecadora» (Lucas 7:39).

Su conclusión opera en dos niveles. Juzga a la mujer según lo que cree saber de ella, y juzga a Jesús según Su disposición a recibirla.

Ese juicio privado es significativo porque Simón no ha creado una confrontación evidente a la que Jesús deba responder. No ha hecho una pregunta hostil ni una acusación pública. Jesús podría haber dejado pasar el momento sin dirigirse a él en absoluto. En cambio, Él decide confrontar la suposición que subyace al silencio de Simón.

«Simón, una cosa tengo que decirte», comienza Jesús (Lucas 7:40). Simón responde: «Di, Maestro». Jesús cuenta entonces una breve historia sobre dos personas que le deben dinero a un acreedor. Una debe quinientos denarios y la otra cincuenta, pero ninguna puede pagar la deuda, así que el acreedor perdona a ambas. Jesús le pregunta a Simón cuál de ellas amará más al acreedor.

Simón responde con cautela: «Pienso que aquel a quien perdonó más» (Lucas 7:43). Jesús le dice que ha juzgado correctamente. El intercambio es importante porque Jesús no comienza atacando el carácter de Simón. Le presenta una situación lo suficientemente sencilla como para evaluarla desde cierta distancia y le permite enunciar el principio por sí mismo.

Solo entonces Jesús se vuelve hacia la mujer y le pregunta a Simón: «¿Ves esta mujer?» (Lucas 7:44).

La pregunta es llamativa porque, evidentemente, Simón la ha visto. Su presencia es precisamente la razón por la que él ha formado su juicio. Ha visto lo suficiente para identificar su reputación, lo suficiente para cuestionar el discernimiento de Jesús y lo suficiente para decidir qué clase de persona cree que es ella. Sin embargo, la pregunta de Jesús sugiere que ver una categoría no es lo mismo que

ver a una persona.

Jesús compara entonces lo que ha sucedido en la habitación. Simón no proporcionó agua para Sus pies, mientras que la mujer los ha regado con sus lágrimas y los ha secado con su cabello. Simón no le dio ningún beso, mientras que ella no ha dejado de besar Sus pies. Simón no ungió Su cabeza con aceite, mientras que ella ha ungido Sus pies con perfume (Lucas 7:44-46). Jesús no necesita insultar a Simón para poner de manifiesto el contraste. Simplemente coloca una conducta observable junto a otra conducta observable.

La comparación desplaza el centro moral de la escena. Simón había llegado al encuentro creyendo que el pasado de la mujer le proporcionaba la información más clara sobre lo que estaba sucediendo. Jesús dirige la atención hacia lo que cada persona está haciendo ahora. El anfitrión socialmente respetado ha ofrecido una hospitalidad limitada, mientras que la mujer a quien Simón menosprecia ha demostrado una devoción extraordinaria.

Jesús relaciona entonces las acciones de ella con el perdón y el amor. «Sus muchos pecados le son perdonados, porque amó mucho», dice Él, antes de añadir que aquel a quien se le perdona poco, poco ama (Lucas 7:47). El versículo ha generado debate teológico sobre la relación entre el perdón y el amor, pero la observación sobre el liderazgo es más directa. Jesús no finge que la mujer carece de pasado. Él reconoce explícitamente que sus pecados son muchos, pero se niega a permitir que esa verdad se convierta en una autorización para que Simón deje de ver cualquier otra cosa en ella.

Esa distinción importa porque a veces se entiende erróneamente la confrontación como la disposición a decir algo duro. Jesús demuestra algo más disciplinado. Él

identifica la distorsión, elige un método proporcional a la situación y conduce a la persona confrontada hacia el reconocimiento, en lugar de limitarse a avasallarla con acusaciones. Una historia, una pregunta y una comparación se convierten en los medios por los cuales quedan al descubierto las suposiciones de Simón.

Hay situaciones de liderazgo en las que ese tipo de confrontación es especialmente necesario. Una persona quizá nunca exprese abiertamente desprecio, favoritismo, resentimiento, prejuicio o cinismo, pero esas actitudes pueden influir de todos modos en las decisiones, el acceso, la evaluación y las relaciones. Los líderes que esperan hasta que toda suposición dañina se convierta en una política explícita pueden esperar demasiado. La cultura suele ser moldeada por lo que se tolera en silencio mucho antes de que llegue a ponerse por escrito.

Al mismo tiempo, esta historia advierte contra la práctica de confrontar cada pensamiento privado que nos desagrada. No se presenta a Jesús buscando una excusa para corregir a Simón. El juicio importa porque distorsiona la manera en que Simón ve tanto a la mujer como a Jesús. Se ha convertido en un lente a través del cual interpreta todo el encuentro.

Eso proporciona un criterio importante para el liderazgo. La confrontación se vuelve más justificada cuando una actitud deja de ser meramente personal y comienza a distorsionar la verdad, menoscabar a otra persona o influir en la manera de ejercer la responsabilidad. El objetivo no es vigilar cada imperfección en el pensamiento de alguien. El objetivo es reconocer cuándo una suposición que no se cuestiona está produciendo consecuencias.

El enfoque de Jesús también se destaca por su contención. Él no comienza diciendo: «Usted está equivocado acerca de

esta mujer». Deja que Simón responda una pregunta y luego utiliza la propia respuesta de Simón para ayudar a revelar la incoherencia. Una confrontación eficaz no siempre requiere mayor fuerza. A veces, la pregunta adecuada permite que la verdad se haga visible sin que el líder tenga que fabricar la conclusión.

La escena también revela cómo la posición social puede complicar la confrontación. Simón es el anfitrión, un fariseo y, al parecer, una persona de prestigio. La mujer cuenta con poca protección social comparable. Habría sido más fácil preservar la comodidad de los presentes dejando sin cuestionar el juicio de Simón, especialmente porque sería la mujer, y no Simón, quien soportaría la mayor parte del costo de ese juicio.

Jesús elige de otra manera. Él no permite que la respetabilidad social se convierta en un escudo contra la corrección, ni que la reputación se convierta en un veredicto permanente sobre la persona de menor posición social. La confrontación protege algo más importante que la comodidad de cualquiera de los dos. Protege la verdad de lo que realmente está sucediendo.

Jesús se dirige entonces directamente a la mujer y dice: «Tus pecados te son perdonados» (Lucas 7:48). Los demás invitados comienzan a preguntarse entre sí quién es Él, que incluso perdona pecados, y Jesús le dice a ella: «Tu fe te ha salvado, ve en paz» (Lucas 7:50). Por lo tanto, el encuentro termina no con Simón en el centro, sino con la mujer, a quien Jesús se dirige directamente y restaura con dignidad.

Esa conclusión importa porque una confrontación sana debe servir a algo más que a la satisfacción de corregir a alguien. Los líderes pueden concentrarse tanto en demostrar que un juicio es equivocado que olvidan a la persona que estaba siendo menoscabada por él. Jesús

confronta a Simón, pero el movimiento más amplio de la historia se dirige hacia la verdad, la restauración y la paz.

Por lo tanto, saber cuándo confrontar requiere más que valentía. Exige discernir qué está siendo dañado por el silencio, si el asunto es lo suficientemente significativo como para abordarlo y qué método es apropiado para la persona y la circunstancia. Mateo 23 muestra que Jesús puede confrontar públicamente y con severidad cuando la autoridad y la hipocresía están causando un daño generalizado. Lucas 7 muestra que Él también puede confrontar discretamente, utilizando una pregunta para poner al descubierto un juicio que ni siquiera se ha expresado en voz alta.

El método cambia porque la situación cambia. La coherencia no.

Jesús no confronta para ganar una discusión. Él confronta porque una persona está siendo reducida a su pasado, la verdad está siendo filtrada a través de un juicio de superioridad moral y el silencio permitiría que esa distorsión permaneciera sin ser cuestionada. El liderazgo a veces requiere la valentía de hablar con firmeza, pero también exige la sabiduría para reconocer cuándo una confrontación más discreta puede llegar más hondo.###
Reflexión

¿Qué actitud o suposición está permitiendo que permanezca sin cuestionarse porque nadie la ha expresado en voz alta todavía?

Saber cuándo no luchar

Pasaje principal: Lucas 22:47-53

Relatos paralelos: Mateo 26:47-56; Marcos 14:43-50; Juan 18:1-11

El arresto de Jesús en Getsemaní lleva el conflicto a su forma más inmediata y física. Judas llega con una multitud, y el enfrentamiento que se ha venido gestando durante los últimos días en Jerusalén se vuelve peligroso de repente. Los discípulos comprenden lo suficiente como para saber que la violencia puede ser inminente, y Lucas registra que preguntan: «Señor, ¿heriremos a espada?» (Lucas 22:49).

Antes de que llegue una respuesta, uno de ellos actúa. Lucas dice que un discípulo hiere al siervo del sumo sacerdote y le corta la oreja derecha. Juan identifica al discípulo como Pedro y al siervo como Malco (Juan 18:10). El impulso es comprensible. Pedro ya ha prometido lealtad, y ahora están prendiendo a la persona a quien ha seguido. Desde la perspectiva de Pedro, actuar con determinación puede parecer una muestra de valentía.

Jesús lo detiene.

Lucas registra que Jesús dice: «Basta ya; dejad», antes de tocar la oreja del siervo y sanarlo (Lucas 22:51). Mateo añade esta instrucción: «Vuelve tu espada a su lugar; porque todos los que tomen espada, a espada perecerán» (Mateo 26:52). Juan agrega que Jesús se refiere a la «copa» que el Padre le ha dado y pregunta si habría de negarse a beberla (Juan 18:11).

En conjunto, los relatos revelan varias dimensiones de la decisión. Jesús no está simplemente tratando de evitar una pelea caótica. Él comprende que el arresto forma parte del

camino que ya ha elegido seguir. Por lo tanto, el intento de Pedro de defenderlo físicamente se asemeja, en un aspecto importante, a su intento anterior de rechazar la idea del sufrimiento de Jesús. La intención puede ser la lealtad, pero la acción interferiría con la misión.

Este es un principio de liderazgo difícil, porque no todo acto de resistencia es incorrecto, y el pasaje no debe tratarse como una prohibición universal de toda protección o intervención. La escena específica se refiere al arresto de Jesús y a Su aceptación deliberada de lo que Él entiende que es la siguiente etapa de Su misión. La lección de liderazgo surge del discernimiento que sustenta Su respuesta: no toda amenaza debe responderse con la mayor fuerza disponible.

Pedro parece creer que la acción demuestra compromiso. Jesús demuestra que la contención puede exigir mayor disciplina que la represalia. La presencia de un arma crea la posibilidad de usarla, pero la disponibilidad de una respuesta no hace que esa respuesta sea apropiada.

Ese principio va más allá del conflicto físico. Los líderes poseen muchas formas de poder que pueden utilizar contra la oposición. Pueden controlar presupuestos, asignaciones, información, acceso, cargos, influencia o narrativas públicas. Cuando se les desafía, la tentación suele ser utilizar cualquier autoridad disponible para establecer el control rápidamente. La acción puede ser legal, justificable desde el punto de vista de los procedimientos o incluso popular entre sus partidarios y, aun así, ser incompatible con el propósito más amplio.

La contención de Jesús resulta especialmente notable porque Él no se limita a impedir que continúe la violencia. Sana al siervo herido. La persona que resulta lastimada mientras participa en el arresto de Jesús se convierte en

destinataria de Su cuidado. Lucas no se extiende sobre la reacción de Malco, por lo que no debemos inferir más de lo que el texto nos ofrece, pero el acto en sí es extraordinario. Jesús atiende el daño causado por Su propio seguidor aun mientras quienes lo rodean se disponen a llevárselo.

El liderazgo a veces exige asumir la responsabilidad por el daño causado por personas que actúan en nuestra defensa. Los partidarios pueden comprometerse tanto con la protección de un líder o de una organización que adoptan métodos incompatibles con lo que el líder afirma representar. Jesús no justifica el acto de Pedro por haber sido realizado en Su defensa. Lo interrumpe y repara lo que puede.

El pasaje también muestra con qué facilidad pueden confundirse la valentía y la agresión. Pedro actúa con audacia, pero su acción no está alineada con el propósito de Jesús. Jesús parece pasivo exteriormente, pero Su contención es deliberada y no fruto del temor. No es que Él sea incapaz de resistir. Según el relato de Mateo, Él dice que podría acudir al Padre y recibir una ayuda abrumadora, pero hacerlo contradiría lo que Él entiende que debe suceder (Mateo 26:53-54).

Esa distinción cambia el significado de la contención. La contención no es debilidad cuando el líder tiene la capacidad de actuar, pero elige no hacerlo porque otra respuesta sirve mejor a la misión. En algunas situaciones, usar el poder demuestra valentía. En otras, la demuestra negarse a usarlo.

Por lo tanto, los líderes necesitan algo más que la capacidad de confrontar. También necesitan la disciplina para reconocer cuándo ganar el conflicto inmediato dañaría algo más importante. La pregunta no es simplemente si uno tiene el poder de imponerse, sino si imponerse de esa

manera seguiría siendo coherente con el propósito que se busca proteger.

Reflexión

¿En qué situación podría su impulso de defenderse a sí mismo, su posición o su organización estar llevándolo hacia una respuesta que podría ganar el conflicto y, al mismo tiempo, dañar la misión?

Cuando el silencio es más fuerte

Pasaje principal: Mateo 26:57-68; Mateo 27:11-14

Relatos paralelos: Marcos 14:53-65; Marcos 15:1-5; Lucas 22:66-71; Lucas 23:1-5; Juan 18:19-24, 28-38

El silencio puede ser una de las respuestas más difíciles para un líder, porque la acusación genera un deseo natural de aclarar los hechos. Cuando se cuestionan la reputación, la integridad o los motivos, defenderse puede parecer no solo razonable, sino necesario. En muchas circunstancias lo es. Sin embargo, los relatos de los Evangelios muestran que Jesús no responde a toda acusación simplemente porque se haya formulado una acusación.

Durante el proceso ante los dirigentes judíos, se presentan testigos y se formulan acusaciones contra Él. Mateo registra que, aun cuando se presentan testimonios falsos, Jesús permanece en silencio hasta que el sumo sacerdote le pregunta directamente si Él es el Cristo, el Hijo de Dios (Mateo 26:62-64). En ese momento Él responde. Por lo tanto, Su silencio no es absoluto; Él habla cuando la pregunta llega a la cuestión central de Su identidad, pero no responde a cada cargo presentado contra Él.

Un patrón similar aparece ante Pilato. Mateo dice que, cuando los principales sacerdotes y los ancianos acusan a Jesús, «nada respondió» (Mateo 27:12). Pilato pregunta si Él oye cuántas acusaciones se están presentando; sin embargo, Jesús sigue sin responder, y Mateo dice que el gobernador se maravilla mucho (Mateo 27:13-14). El silencio resulta llamativo precisamente porque Jesús ha demostrado a lo largo de los Evangelios que es más que capaz de responder preguntas difíciles.

Esto hace poco probable que Su silencio deba interpretarse simplemente como incapacidad o confusión. El texto presenta a alguien que elige no participar en cada acusación bajo los términos propuestos por Sus adversarios. Jesús ha respondido a muchos críticos a lo largo de Su ministerio, pero no parece sentirse obligado a defenderse simplemente porque otros lo exijan.

Esa contención pone al descubierto una vulnerabilidad importante del liderazgo. Los líderes pueden llegar a preocuparse tanto por corregir toda impresión falsa que permiten que sus adversarios determinen cómo emplean su tiempo y su atención. Cada acusación produce una respuesta, que produce otra pregunta, que exige otra explicación. Al poco tiempo, la defensa de la misión ha sido reemplazada por la defensa del líder.

Jesús no parece estar atrapado en ese ciclo.

Su silencio no significa que la reputación carezca de importancia ni que los líderes deban ignorar la falsedad cada vez que aparezca. Hay ocasiones en que una acusación falsa puede perjudicar a otras personas, dañar una misión o generar una confusión que debe corregirse. Jesús mismo responde a acusaciones en otros pasajes de los Evangelios y, en ocasiones, lo hace con firmeza. Por lo tanto, la lección no es que el silencio sea siempre virtuoso, sino que responder a toda acusación no siempre es necesario.

La cuestión pasa a ser de propósito. ¿Qué lograría una respuesta? ¿La persona que pregunta está abierta a la verdad o simplemente busca otra oportunidad para acusar? ¿La aclaración protege la misión o solo satisface la necesidad del líder de ser comprendido? ¿Es un momento en el que hablar sirve a la verdad, o uno en el que el silencio revela que la acusación no merece controlar la

atención del líder?

Jesús parece capaz de hacer esas distinciones porque Su identidad no está siendo formada por el juicio inmediato de las personas que lo interrogan. Anteriormente, en Su ministerio, Su identidad fue afirmada antes de la tentación en el desierto. A lo largo de los Evangelios, Él vuelve repetidamente a Su relación con el Padre y a Su comprensión de por qué ha venido. Cuando comparece ante Sus acusadores, la cuestión de quién es Él no necesita resolverse mediante la aprobación de ellos.

Esa clase de identidad firme crea una libertad poco común. Un líder que depende en gran medida de la validación pública puede sentirse obligado a responder a toda crítica, porque el silencio se siente como una rendición. Un líder cuya identidad y misión están más afianzadas puede decidir si una respuesta es realmente útil.

También existe una relación importante entre el silencio y el momento oportuno. Jesús sabe que los acontecimientos que ahora se desarrollan avanzan hacia la crucifixión que Él ha anunciado repetidamente a los discípulos. Rebatir con éxito cada cargo no serviría al camino que Él ya ha elegido seguir. Por lo tanto, Su silencio debe entenderse dentro del contexto más amplio de Su misión, y no como una técnica general de comunicación.

Para los líderes, la implicación práctica no es que el silencio sea superior a la explicación. Es que el silencio puede ser una forma deliberada de liderazgo cuando hablar desviaría la atención de la misión, alimentaría un conflicto destructivo o daría a una acusación más importancia de la que merece. La dificultad radica en distinguir el silencio disciplinado de la evasión, el temor o la falta de disposición para rendir cuentas.

El ejemplo de Jesús ofrece una prueba útil. Su silencio no se utiliza para eludir la verdad. Cuando se le plantea la pregunta central, Él responde. Permanece en silencio cuando continuar defendiéndose no cambiaría el propósito de ese momento. La diferencia es importante, porque los líderes fuertes deben saber tanto hablar con claridad como resistir la necesidad de tener la última palabra.

Reflexión

¿A qué acusación, crítica o malentendido está dedicando energía para responder, aunque quizá ya no merezca el poder de desviar su atención de la misión?

Repaso de la sección

La Parte IX muestra que el conflicto no produce una única respuesta universal de liderazgo. Jesús confronta cuando la hipocresía y la autoridad perjudicial exigen claridad, contiene a Sus seguidores cuando la fuerza contradiría la misión y permanece en silencio cuando responder a toda acusación no serviría a ningún propósito útil. La coherencia subyace a las distintas conductas: Él se niega a permitir que la oposición determine Su carácter o desvíe Su propósito.

Ese patrón exige más discernimiento que la confrontación constante o la evasión constante. Un líder debe decidir qué necesita defenderse, qué necesita corregirse, qué debe contenerse y qué puede simplemente dejarse sin respuesta. Esos juicios se vuelven especialmente difíciles cuando las emociones son intensas, porque el deseo de ganar el intercambio inmediato puede volverse más fuerte que el deseo de mantenerse alineado con el propósito.

Jesús elige repetidamente la respuesta que sirve a la misión más amplia, en lugar de la que establece con mayor rapidez

Su posición personal. Su ejemplo sugiere que la fortaleza en el conflicto no se mide por la agresividad con que responde un líder, sino por si la respuesta sigue siendo veraz, proporcionada y alineada con el propósito.<<<PAGEBREAK>>>

PARTE X

CUANDO EL COSTO SE VUELVE PERSONAL

El liderazgo puede permanecer en el terreno de la teoría durante mucho tiempo. Una misión puede exigir sacrificio, valentía, perseverancia y lealtad, pero esas cualidades son más fáciles de admirar antes de que el costo se vuelva personal. Las últimas horas de la vida de Jesús eliminan esa distancia. La carga ya no es una posibilidad abstracta. La traición viene de alguien cercano a Él, el sufrimiento ya no pertenece al futuro y la misión que Él ha elegido de manera constante ahora le exige seguir adelante cuando la obediencia conlleva un costo humano insoportable.

Estas escenas son importantes porque revelan que la firmeza no requiere distanciamiento emocional. Jesús no atraviesa el sufrimiento como si el dolor, el temor, la traición y la pérdida fueran irrelevantes. En Getsemaní, Él habla abiertamente de Su angustia y pregunta si es posible que la copa pase de Él. En la mesa y en el huerto, Él enfrenta la traición de Judas sin fingir que es insignificante. En la cruz, Él responde a quienes participan en Su ejecución con palabras de perdón, en lugar de permitir que el sufrimiento determine Su carácter.

Una vez más, la coherencia se encuentra por debajo de respuestas muy diferentes. Jesús no niega el costo, pero tampoco permite que el costo redefina la misión. Él lleva la

angustia a la oración, reconoce la traición sin entregarse a la amargura y sigue actuando conforme a los valores que ha enseñado, aun cuando no recibe nada a cambio. Por lo tanto, estas historias examinan lo que quizá sea la prueba más profunda de la coherencia en el liderazgo: qué queda de nuestras convicciones cuando seguirlas nos resulta personalmente costoso.

Capítulo 28

Getsemaní

Pasaje bíblico principal: Mateo 26:36-46

Relatos paralelos: Marcos 14:32-42; Lucas 22:39-46

Pasajes relacionados: Juan 12:27-28; Hebreos 5:7-9

La escena de Getsemaní comienza después de la última cena. Jesús lleva a los discípulos a un lugar llamado Getsemaní y les dice a la mayoría que se sienten mientras Él se aleja un poco más para orar. Mateo dice que Él lleva consigo a Pedro y a los dos hijos de Zebedeo —Jacobo y Juan— y comienza «a entristecerse y a angustiarse» (Mateo 26:37; véase también Marcos 14:33). Luego les dice: «Mi alma está muy triste, hasta la muerte; quedaos aquí, y velad conmigo» (Mateo 26:38).

Es necesario dejar que estas palabras conserven todo su peso. Jesús no se presenta como alguien a quien no afecta lo que se aproxima. El sufrimiento que Él ha anunciado repetidamente está ahora justo delante de Él, y Su respuesta incluye una profunda angustia. Más allá de todo lo que la teología cristiana afirma acertadamente acerca de Su divinidad, los relatos de los Evangelios se niegan a eliminar la realidad de Su experiencia humana. Él sabe lo que le espera y no finge que ese conocimiento haga fácil asumir el costo.

Alejándose un poco más, Jesús se postra sobre Su rostro y ora: «Padre mío, si es posible, pase de mí esta copa; pero no sea como yo quiero, sino como tú» (Mateo 26:39). Esta oración es una de las expresiones más claras de la tensión entre el deseo y la obediencia en todos los Evangelios. Jesús no oculta Su deseo de que haya otro camino, pero sitúa ese deseo dentro de un compromiso más profundo

con la voluntad del Padre.

Esa distinción es importante porque la coherencia puede confundirse fácilmente con la certeza emocional. A veces, los líderes imaginan que estar comprometidos con una misión significa no desear nunca que las circunstancias fueran diferentes, no sentirse nunca abrumados o no preguntarse nunca si podría haber otro camino. Getsemaní presenta una imagen distinta. Jesús mantiene Su coherencia sin permanecer emocionalmente ajeno a lo que sucede. La presencia de angustia no significa ausencia de compromiso.

La imagen de la copa también conecta Getsemaní con conversaciones anteriores. Cuando Jacobo y Juan pidieron lugares de honor, Jesús les había preguntado si podían beber la copa que Él bebería. En aquel momento, ellos respondieron con confianza que podían hacerlo. Aquí, Jesús mismo enfrenta lo que esa copa significa en realidad. La diferencia entre hablar del sacrificio y entrar en él difícilmente podría ser más clara.

Jesús vuelve a los discípulos y los encuentra durmiendo. Le pregunta a Pedro: «¿Así que no habéis podido velar conmigo una hora?», y luego les dice que velen y oren para que no entren en tentación, y añade: «El espíritu a la verdad está dispuesto, pero la carne es débil» (Mateo 26:40-41). Estas palabras describen a los discípulos, pero también señalan un problema humano recurrente: la intención sincera no elimina las limitaciones humanas.

Jesús se aleja entonces por segunda vez y ora: «Padre mío, si no puede pasar de mí esta copa sin que yo la beba, hágase tu voluntad» (Mateo 26:42). Cuando Él regresa, los discípulos están dormidos otra vez. Mateo señala que sus ojos están cargados de sueño. Jesús los deja, vuelve a orar y ora por tercera vez con las mismas palabras.

La repetición importa. La decisión no se presenta como un momento de aceptación sin mayor dificultad. Jesús vuelve al Padre una y otra vez. La oración no es un adorno que rodea la decisión; es el lugar donde se soporta el peso de esa decisión.

Para el liderazgo, esta puede ser una de las dimensiones más importantes de la historia. Hay momentos en que conocer el camino correcto no hace que recorrerlo sea emocionalmente más fácil. Un líder puede entender ya lo que exige la fidelidad y aun así necesitar tiempo, oración, consejo o soledad para llevar el peso de hacerlo. La existencia de una lucha no debe interpretarse automáticamente como falta de convicción.

Al mismo tiempo, Getsemaní no celebra la indecisión. Jesús no permanece suspendido de manera permanente entre distintas alternativas. La oración avanza hacia la entrega y, cuando llega el momento, Él les dice a los discípulos que se levanten porque el que lo entrega está cerca (Mateo 26:45-46). La lucha emocional ha sido real, pero no se ha convertido en una excusa para abandonar la misión.

Es aquí donde el liderazgo que implica un costo personal se vuelve especialmente difícil. Cuando las consecuencias afectan a la organización, un líder todavía puede evaluarlas con cierta distancia. Cuando las consecuencias se vuelven personales —la reputación, la seguridad, las relaciones, el sustento, la integridad física—, el instinto de conservación se fortalece. Getsemaní muestra a Jesús llevando esa tensión con sinceridad ante Dios, en lugar de fingir que no existe.

La historia también cuestiona la suposición de que la valentía significa ausencia de temor o angustia. La valentía de Jesús tiene mayor profundidad porque el costo se reconoce plenamente. Él no camina hacia el sufrimiento

porque no pueda imaginarlo. Camina hacia él después de haber enfrentado lo que significará.

Esa distinción le da a Getsemaní una relevancia singular para el liderazgo. La coherencia no se demuestra cuando la misión es fácil de seguir. Se demuestra cuando una persona puede decir, con plena conciencia del costo, que el propósito sigue estando por encima de la preferencia.

Reflexión

¿Qué decisión difícil está evitando porque ha confundido la resistencia emocional con una prueba de que el camino debe ser equivocado?

La traición

Pasaje bíblico principal: Mateo 26:14-16, 20-25, 47-50

Relatos paralelos: Marcos 14:10-11, 17-21, 43-46; Lucas 22:3-6, 21-23, 47-48; Juan 13:21-30; Juan 18:1-5

La traición es distinta de la oposición común porque llega a través de una relación. Un enemigo puede atacar desde fuera del círculo, pero la traición depende de cierto grado de acceso, confianza o pertenencia. Judas no es un crítico distante de Jesús. Es uno de los doce, parte del grupo al que Jesús ha enseñado, con el que ha viajado y al que ha confiado el trabajo de la misión.

Mateo nos dice que Judas va a los principales sacerdotes y pregunta: «¿Qué me queréis dar, y yo os lo entregaré?». Acuerdan darle treinta piezas de plata y, desde ese momento, Judas busca una oportunidad para entregar a Jesús (Mateo 26:14-16). El texto nos presenta la transacción, pero no nos da una explicación psicológica completa de por qué Judas llega a ese punto. Los Evangelios ofrecen distintos detalles en torno a sus acciones, y lectores posteriores han propuesto muchos motivos. Debemos resistir la tentación de afirmar certezas donde el texto no las ofrece.

Lo que está claro es que Jesús no desconoce lo que está ocurriendo. Durante la cena con los discípulos, Él dice: «De cierto os digo, que uno de vosotros me va a entregar» (Mateo 26:21). Los discípulos se entristecen y comienzan a preguntar si son ellos.

Finalmente, Jesús identifica la traición de manera más específica, aunque los relatos de los Evangelios narran el momento de formas algo diferentes. El relato de Juan

presta especial atención al peso emocional de la escena y dice que Jesús «se conmovió en espíritu» antes de declarar que uno de los discípulos lo entregaría (Juan 13:21). Ese detalle importa porque el conocimiento no borra la herida. Jesús comprende lo que Judas está haciendo, pero la traición no se trata como algo emocionalmente insignificante.

Este es un punto difícil para los líderes, porque ser conscientes de lo que sucede puede crear la ilusión de que el dolor debería poder evitarse. Si vimos venir el problema, quizá creamos que no deberíamos sentirnos heridos cuando llegue. El relato del Evangelio sugiere lo contrario. Comprender la traición y no verse afectado por ella no son lo mismo.

La escena de Getsemaní hace concreta la traición. Judas llega con una multitud que lleva espadas y palos, y ha acordado una señal mediante la cual se identificará a Jesús. En el relato de Mateo, Judas se acerca a Jesús, lo saluda y lo besa (Mateo 26:48-49). Lucas registra que Jesús pregunta: «Judas, ¿con un beso entregas al Hijo del Hombre?» (Lucas 22:48).

El detalle es impactante porque el acto asociado con el saludo y la relación se convierte en el mecanismo de la traición. Judas no se limita a señalar a Jesús desde lejos. Utiliza la apariencia de cercanía para identificarlo ante quienes vienen a arrestarlo.

La respuesta de Jesús es contenida. Mateo registra que Él dice: «Amigo, ¿a qué vienes?» (Mateo 26:50). El significado y el tono de la palabra traducida como «amigo» se han discutido de diversas maneras, y no se debe sobrecargar el pasaje con conclusiones que el texto no expresa. Lo que está claro es que Jesús no responde a la traición con represalias físicas ni con pánico.

Esto no significa que Él trate la traición como algo inofensivo. Antes había hablado con firmeza acerca de la gravedad de lo que Judas estaba haciendo. Él llama a la traición por su nombre y deja en claro la gravedad moral del acto. La gracia no exige fingir que la deslealtad es simplemente un malentendido.

El desafío del liderazgo consiste en mantener unidas esas verdades. Puede ser necesario reconocer con claridad la traición sin permitir que el traidor determine el carácter futuro del líder. El dolor puede convertirse en amargura, y la amargura puede comenzar a moldear las decisiones mucho después de que haya pasado el acontecimiento original. Un líder que fue engañado una vez puede empezar a sospechar de todos. Una persona que fue traicionada por alguien de confianza puede comenzar a protegerse del dolor futuro retirando su confianza a personas que no han hecho nada para merecer sospechas.

Jesús no permite que Judas redefina la manera en que Él se relaciona con todos los demás. La traición es real, pero no se convierte en el principio rector de Su liderazgo.

Eso no significa que la confianza deba ser indiscriminada. Los Evangelios muestran a Jesús ejerciendo discernimiento acerca de las personas y sus motivos a lo largo de Su ministerio. La lección no es que los líderes deban ignorar las señales de advertencia o seguir confiando en alguien que está traicionando activamente la misión. La cuestión más profunda es si se permitirá que una traición distorsione la capacidad del líder para seguir siendo veraz, compasivo y coherente después de lo ocurrido.

También invita a una seria reflexión el hecho de que Judas hubiera participado tan estrechamente en el ministerio. La cercanía a una misión no garantiza una sintonía interior con ella. Las personas pueden permanecer dentro de una

organización, hablar su lenguaje, participar en su trabajo y, aun así, avanzar en una dirección fundamentalmente opuesta a su propósito. Por lo tanto, los líderes necesitan tanto confianza como discernimiento. Una sin el otro genera paranoia o vulnerabilidad.

Jesús parece mantener ambos. Él sabe lo que Judas está haciendo, habla con veracidad al respecto y no intenta preservar la apariencia de unidad negando la traición. Sin embargo, Él también se niega permitir que la decisión de Judas determinara Su propia respuesta a la misión.

Esa puede ser la parte más difícil de la traición para cualquier líder. No siempre podemos controlar si alguien nos será fiel, pero todavía podemos decidir si su infidelidad hará que dejemos de ser fieles a lo que estamos llamados a ser.

Reflexión

¿Ha comenzado una traición del pasado a moldear la manera en que usted trata a personas que no fueron responsables de ella, y qué significaría recuperar el discernimiento sin renunciar por completo a la confianza?

Perdonar desde la cruz

Pasaje bíblico principal: Lucas 23:32-43

Pasajes relacionados:

Mateo 5:43-48; Mateo 18:21-35;

Lucas 6:27-36; 1 Pedro 2:21-23

La enseñanza de Jesús sobre el perdón es exigente incluso antes de llegar a la crucifixión. Él les dice a Sus seguidores que amen a sus enemigos, oren por quienes los persiguen, perdonen repetidamente y resistan el impulso natural de responder a la hostilidad con hostilidad. Esas enseñanzas pueden seguir siendo intelectualmente admirables hasta que alguien causa un daño verdaderamente grave. La cruz coloca a Jesús en las mismas circunstancias a las que había apuntado Su enseñanza anterior.

Lucas describe cómo Jesús fue llevado junto con dos malhechores y crucificado en un lugar llamado la Calavera. Los soldados reparten Sus vestidos, los gobernantes se burlan de Él y otros lo desafían a salvarse a Sí mismo si verdaderamente es el Cristo. En medio de esa escena, Lucas registra estas palabras de Jesús: «Padre, perdónalos, porque no saben lo que hacen» (Lucas 23:34) 2.

Esta declaración no debe reducirse a un mero sentimiento. Jesús habla mientras sufre una ejecución llevada a cabo mediante una combinación de poder político, hostilidad religiosa, humillación pública y violencia física. Cualesquiera que sean las distinciones que puedan hacerse respecto a la responsabilidad de las diferentes personas involucradas, la realidad inmediata es que Él está rodeado de personas que participan en lo que le está ocurriendo o lo aprueban.

2 Estas palabras no aparecen en algunos manuscritos antiguos importantes y se señalan como una variante textual en muchas ediciones modernas del Nuevo Testamento. Están incluidas en muchos otros testimonios antiguos y tienen una larga historia en la tradición cristiana.

La respuesta de Jesús es la oración. Él no niega que el acto sea malo. El perdón no exige considerar aceptable la injusticia, y nada en el relato de la crucifixión sugiere que Jesús crea que Su ejecución carece de importancia moral. Su oración, más bien, separa la maldad de lo que se está haciendo de la clase de persona en la que Él se convertirá al responder a ello.

Esa distinción es fundamental para comprender el perdón como un asunto de liderazgo. A veces las personas imaginan el perdón como el abandono de la rendición de cuentas o la negación de las consecuencias. El Evangelio no exige llegar a esa conclusión. Jesús puede perdonar y, al mismo tiempo, señalar en otras ocasiones la hipocresía, la traición y la injusticia con gran claridad.

El perdón aborda una pregunta diferente: ¿qué se permitirá que produzca el daño en el interior de la persona herida?

La cruz demuestra que Jesús no permite que la conducta de Sus enemigos determine Su propio carácter. La crueldad que lo rodea no genera crueldad dentro de Él. La humillación no lo obliga a tomar represalias, y la injusticia no lo lleva a abandonar la enseñanza que ha dado a otros.

Esto constituye quizá la prueba más contundente posible de la integridad en el liderazgo. Los valores son más fáciles de practicar cuando el entorno los recompensa. La verdadera prueba llega cuando la conducta de otra persona parece ofrecer una justificación razonable para abandonarlos. Podemos creernos pacientes hasta que

alguien nos provoca repetidamente, generosos hasta que alguien se aprovecha de nosotros, o dispuestos a perdonar hasta que el daño se vuelve lo bastante grave como para que el resentimiento parezca merecido.

La oración de Jesús desde la cruz elimina la posibilidad de tratar el perdón como un principio destinado únicamente a ofensas menores.

Al mismo tiempo, la frase «porque no saben lo que hacen» debe abordarse con cuidado. No significa necesariamente que todas las personas involucradas carezcan de todo conocimiento o responsabilidad. Los distintos participantes comprenden diferentes aspectos de lo que están haciendo. La declaración señala una profunda limitación en su comprensión, en lugar de borrar la importancia moral de sus acciones.

Esto concuerda con un patrón que hemos visto a lo largo de los Evangelios. Jesús suele ser capaz de ver más allá de la conducta sin fingir que esta carece de importancia. Él reconoce el temor detrás del fracaso, la incompreensión detrás de la ambición y la ceguera espiritual detrás de la oposición. Esa mirada más profunda hace posible la compasión sin exigir confusión moral.

Para los líderes, perdonar se vuelve especialmente difícil cuando el daño afecta no solo al líder en lo personal. Una ofensa contra una organización, una familia, una iglesia o una comunidad puede requerir consecuencias, límites o medidas de protección. El perdón no elimina la responsabilidad del líder de proteger a otros o de abordar la conducta indebida. Impide que esa responsabilidad se convierta en venganza.

Por lo tanto, la distinción entre justicia y venganza es crucial. La justicia pregunta qué exigen la verdad y la protección. La venganza pregunta qué sufrimiento merece

el ofensor para satisfacer a la persona herida. Ambas pueden parecer similares externamente y, sin embargo, surgir de motivos muy diferentes.

El ejemplo de Jesús desde la cruz revela la posibilidad de oponerse al mal sin quedar gobernado interiormente por quien lo comete. Esa libertad puede ser una de las formas más profundas de fortaleza en el liderazgo, porque el resentimiento puede consumir una enorme cantidad de energía. La persona que nos hirió puede seguir controlando nuestros pensamientos y decisiones mucho después del hecho original si cada acción futura se configura en torno al daño recibido.

El perdón rompe ese control, pero no borra la historia, no elimina las consecuencias, no garantiza la reconciliación ni exige restablecer la confianza cuando confiar ya no es prudente. Significa que el líder se niega a seguir cargando con el daño como justificación para convertirse en alguien diferente.

También hay una coherencia final en esta escena que se remonta a todo el ministerio de Jesús. Él enseñó a Sus seguidores a amar a sus enemigos y a orar por sus perseguidores. En la cruz, no modifica esa enseñanza cuando Él se convierte en el perseguido. El principio resiste el contacto con el sufrimiento.

Esa puede ser la lección de liderazgo más importante del capítulo. La integridad no se demuestra mediante los valores que podemos expresar. Se demuestra mediante los valores que siguen siendo reconocibles en nosotros cuando las circunstancias hacen comprensible abandonarlos.

Reflexión

¿Qué daño sigue permitiendo usted que moldee su carácter o sus decisiones, y cómo podría el perdón liberarlo sin exigirle que niegue la verdad o abandone los límites apropiados?

Repaso de la sección

La Parte X acerca el costo del liderazgo a la persona más que cualquier sección anterior. En Getsemaní, Jesús enfrenta la lucha interior de elegir la misión cuando la obediencia se vuelve personalmente angustiante. En la traición de Judas, Él experimenta la herida de la deslealtad de alguien de Su círculo cercano. En la cruz, demuestra que ni siquiera una profunda injusticia tiene que convertirse en la fuente a partir de la cual se forma Su propio carácter.

Estas historias no presentan el liderazgo como invulnerabilidad emocional. Jesús experimenta tristeza, angustia, traición y sufrimiento con una seriedad inequívoca. Lo que lo distingue no es la ausencia de esas experiencias, sino Su negativa a permitir que se conviertan en la autoridad que determina Su respuesta.

El patrón nos lleva de nuevo a la alineación. Cuando el costo se vuelve personal, la misión ya no puede sostenerse mediante lemas, reputación o entusiasmo. Debe estar lo suficientemente arraigada como para permanecer intacta a través del temor, la decepción, el daño y la pérdida. El liderazgo de Jesús resulta más revelador precisamente en ese punto, porque los valores que Él enseña cuando el camino es más fácil siguen siendo visibles cuando seguirlos le cuesta todo.

PARTE XI - EL PATRÓN

A estas alturas, las historias nos han llevado a través de la tentación, la interrupción, la compasión, el desvío institucional, la ambición, el poder, el fracaso, el conflicto, la traición, el sufrimiento y el perdón. Jesús no responde a todas las situaciones de la misma manera, y esa puede ser una de las conclusiones más importantes de todo el estudio. A veces responde a una pregunta directamente y otras veces con otra pregunta. Puede retirarse de una multitud, detenerse por una sola persona a la que nadie presta atención, confrontar con firmeza a los líderes religiosos, guardar silencio ante una acusación, restaurar a alguien que le falló y rechazar una oportunidad que otros considerarían un éxito.

Si intentáramos reducir esas respuestas a una lista de conductas, la lista pronto se volvería contradictoria. Un líder no puede limitarse a imitar a Jesús confrontando siempre, retirándose siempre, perdonando siempre sin consecuencias, respondiendo siempre o negándose siempre a responder. La coherencia se encuentra a un nivel más profundo que la conducta. Una y otra vez, Jesús se muestra anclado en Su identidad, Su relación con el Padre, la verdad, la misión y la comprensión de las personas y las circunstancias que tiene inmediatamente delante.

Eso nos lleva a la pregunta final de este libro. Si no hay una sola conducta que defina al Líder Jesús, ¿existe, no obstante, un patrón que pueda guiar nuestras propias decisiones? Los capítulos finales sugieren que sí, pero se trata menos de una fórmula que de una manera disciplinada de ver. Jesús mantiene unidas la gracia y la verdad, hace preguntas que revelan lo que hay debajo de la superficie, rechaza decisiones que no corresponden a Su misión y demuestra un patrón de discernimiento que puede

ayudarnos a reflexionar con más cuidado sobre nuestro propio liderazgo.

Por lo tanto, el propósito de esta sección final no es reemplazar las historias con una lista de verificación. Las historias siguen siendo el fundamento. Lo que sigue es un intento de identificar los principios recurrentes que se hacen visibles a lo largo de ellas y de preguntar cómo esos principios podrían moldear nuestra manera de responder cuando las Escrituras no nos ofrecen una historia idéntica a la situación que enfrentamos.

Gracia y verdad

Pasaje bíblico principal: Juan 1:14-18

Pasajes relacionados:

Juan 4:1-42; Juan 8:1-11;

Marcos 10:17-22; Lucas 19:1-10

Cerca del comienzo de su Evangelio, Juan describe a Jesús con una frase que ofrece una perspectiva importante para todo lo que sigue: «Y aquel Verbo fue hecho carne, y habitó entre nosotros», y Su gloria fue vista como la del unigénito del Padre, «lleno de gracia y de verdad» (Juan 1:14). Juan repite esta combinación unos versículos después, diciendo que «la gracia y la verdad vinieron por medio de Jesucristo» (Juan 1:17). Estas palabras pertenecen a la introducción teológica del Evangelio, pero las historias que siguen les dan una forma visible.

La gracia y la verdad pueden parecer difíciles de mantener unidas porque los seres humanos suelen separarlas. La verdad sin gracia puede volverse dura, moralista o indiferente hacia la persona que la recibe. La gracia sin verdad puede convertirse en evasión, sentimentalismo o resistencia a señalar lo que realmente está mal. Jesús rechaza repetidamente esa división. Él recibe a las personas con una compasión extraordinaria y, al mismo tiempo, habla con veracidad sobre sus circunstancias, decisiones y responsabilidades.

El encuentro con la mujer samaritana ilustra este patrón. Jesús cruza las barreras sociales al hablar con ella, entabla con ella una conversación teológica seria y le ofrece lo que Él describe como agua viva. Al mismo tiempo, cuando le pide que llame a su marido, la conversación se adentra

directamente en la compleja verdad de su historia personal (Juan 4:16-18). Él no utiliza esa historia para humillarla, pero la compasión tampoco exige fingir que carece de importancia. La conversación continúa hacia la adoración, la identidad y, finalmente, el reconocimiento por parte de ella de quién podría ser Jesús.

Una tensión similar aparece en el encuentro de Jesús con el hombre rico en Marcos 10. Marcos nos dice específicamente que Jesús lo mira y lo ama antes de decirle lo que le falta (Marcos 10:21). El amor no lleva a Jesús a hacer más fácil la exigencia. Él señala el apego que parece impedir que el hombre lo siga plenamente y le permite marcharse triste, en lugar de modificar la invitación para preservar la relación.

Esa combinación es importante porque los líderes suelen sentirse presionados a elegir entre la claridad y la amabilidad. Podemos suavizar una verdad necesaria porque no queremos herir a alguien, o comunicar la verdad sin suficiente consideración porque creemos que la exactitud justifica la manera en que se transmite. Jesús sugiere que esas alternativas a menudo son falsas. El amor a veces exige una verdad difícil, mientras que la verdad se comunica con mayor fidelidad cuando la persona sigue siendo más importante que la satisfacción del líder por tener razón.

La gracia tampoco significa ausencia de consecuencias. Jesús recibe a Zaqueo antes de que este haya reparado todos los males asociados con su pasado, pero el encuentro produce un compromiso voluntario de restitución (Lucas 19:1-10). La secuencia es significativa. La disposición de Jesús a entrar en la casa no comunica que nada deba cambiar. La aceptación se convierte en el entorno en el que la transformación resulta posible.

A lo largo de las historias que hemos examinado, el mismo patrón aparece de distintas formas. Pedro es corregido con firmeza y luego restaurado. A Tomás se le permite expresar sus dudas, pero se le llama a creer. La mujer junto al pozo recibe un trato digno, sin que se evite la verdad de sus circunstancias. Los líderes religiosos reciben una severa confrontación cuando sus acciones imponen cargas a los demás.

Por lo tanto, la gracia y la verdad no son dos valores en competencia que Jesús equilibra matemáticamente. Actúan juntas según lo que el amor y la misión requieren en cada situación particular.

Eso hace que este principio sea difícil de convertir en una regla. A veces la gracia se manifestará como paciencia y, otras veces, como restauración. La verdad puede requerir una conversación en privado en una circunstancia y una confrontación pública en otra. Por lo tanto, el líder debe preguntarse no simplemente si una respuesta es misericordiosa o veraz por separado, sino si ambas cualidades están presentes en el propósito más profundo de la respuesta.

En las organizaciones, la ausencia de cualquiera de las dos termina por hacerse visible. Una cultura con verdad, pero con poca gracia, puede volverse temerosa, rígida y reacia a admitir errores. Una cultura que enfatiza la gracia sin la verdad puede evitar la rendición de cuentas hasta que los problemas sin resolver amenacen la misión. El líder que sigue a Jesús está llamado a resistir ambas distorsiones, creando espacio para la honestidad sin hacer del fracaso el final de la historia.

Por lo tanto, la descripción de Juan es más que una frase atractiva. Apunta a una postura de liderazgo en la que la compasión no exige distorsionar la realidad y la convicción

no exige crueldad. Jesús puede ver a las personas con claridad y aun así acercarse a ellas.

Reflexión

¿En qué situación siente usted mayor tentación de separar la gracia de la verdad, eligiendo la amabilidad sin honestidad o la honestidad sin suficiente consideración por la persona?

Las preguntas que hizo Jesús

Pasaje bíblico principal: Marcos 10:46-52

Pasajes relacionados: Marcos 8:27-29; Lucas 10:25-37; Juan 5:1-9; Juan 21:15-17

Jesús enseña con extraordinaria claridad, pero los Evangelios lo muestran una y otra vez haciendo preguntas. Algunas son sencillas, otras inquietantes, y muchas se refieren a asuntos que Él parece comprender ya. La frecuencia de estas preguntas sugiere que Jesús no está simplemente recopilando información. A menudo utiliza preguntas para involucrar a otra persona en el proceso de ver, expresar y decidir.

Vimos este patrón con Bartimeo. El ciego ha clamado por misericordia, la multitud ha intentado callarlo y Jesús lo ha llamado para que se acerque. Cuando Bartimeo llega hasta Él, Jesús pregunta: «¿Qué quieres que te haga?» (Marcos 10:51). La respuesta parece obvia, pero Jesús aun así permite que el hombre exprese por sí mismo su necesidad. La pregunta le da a Bartimeo la capacidad de actuar por sí mismo, en lugar de permitir que todos los que lo rodean definan su condición y su deseo.

Una pregunta similar aparece en Juan 5, cuando Jesús se encuentra con un hombre que lleva muchos años sin poder caminar. «¿Quieres ser sano?», pregunta Jesús (Juan 5:6). Al principio, la pregunta puede parecer innecesaria, pero la respuesta del hombre revela hasta qué punto su pensamiento ha llegado a organizarse en torno a los obstáculos que le impiden llegar al estanque. La pregunta de Jesús desplaza la conversación de las circunstancias hacia el deseo y la posibilidad.

En Cesarea de Filipo, Jesús pregunta primero a los discípulos quién dice la gente que es Él, y luego dirige la pregunta directamente a ellos: «Y vosotros, ¿quién decís que soy?» (Marcos 8:29). Los discípulos han escuchado las opiniones de la gente, pero llega un momento en que las respuestas ajenas son insuficientes. Pedro debe expresar lo que cree. La pregunta exige una convicción propia.

Las preguntas también se convierten en una manera de poner al descubierto las suposiciones. Cuando un intérprete de la ley pregunta a Jesús: «¿Y quién es mi prójimo?», Jesús responde con la historia que conocemos como la del buen samaritano y luego pregunta cuál de los tres demostró ser el prójimo del hombre herido (Lucas 10:29-37). Jesús cambia la dirección de la pregunta original. En lugar de definir el límite mínimo de la obligación, Él invita a quien pregunta a reconocer la conducta de una persona que cruzó ese límite para mostrar misericordia.

Ese patrón importa porque los líderes suelen sentirse responsables de proporcionar respuestas. Los conocimientos especializados, la autoridad y la experiencia pueden generar la expectativa de que el líder debe saber lo que todos los demás deberían hacer. A veces eso es necesario, pero las respuestas dadas demasiado pronto pueden impedir que las personas vean lo que necesitan descubrir por sí mismas.

Una buena pregunta hace algo que una instrucción no siempre puede lograr. Exige que la otra persona participe. Puede revelar motivos, poner al descubierto suposiciones, aclarar deseos o hacer que alguien confronte las implicaciones de una creencia que ya sostiene. El proceso puede tomar más tiempo que simplemente darle la respuesta a la persona, pero puede producir una apropiación más profunda.

Las preguntas de Jesús también son profundamente personales. Después de la negación de Pedro y de su encuentro con Jesús resucitado, Jesús no comienza con un discurso sobre el fracaso en el liderazgo. Él pregunta: «¿Me amas?» (Juan 21:15-17). La pregunta va más allá del desempeño y llega a la relación, y la respuesta queda vinculada con la responsabilidad que Jesús le da a Pedro después.

Esto no significa que Jesús evite la instrucción directa. Los Evangelios están llenos de mandatos, declaraciones, enseñanzas y correcciones. Su uso de las preguntas muestra que el liderazgo requiere saber cuándo es necesario propiciar que la comprensión surja, en lugar de simplemente transmitirla. La pregunta misma se convierte en parte de la formación.

Para los líderes, esta disciplina es especialmente difícil cuando creemos que ya conocemos la respuesta. Hacer una pregunta genuina requiere suficiente humildad para permitir que la respuesta de la otra persona importe. Una pregunta utilizada únicamente para conducir a alguien hacia la respuesta que ya hemos decidido que debe dar no es exactamente lo mismo. Las preguntas de Jesús con frecuencia crean espacio para que las personas se den a conocer, incluso mediante respuestas que ponen de manifiesto su falta de comprensión.

Las organizaciones pueden beneficiarse de la misma disciplina. Antes de corregir un problema, un líder podría preguntar qué creía la persona que estaba sucediendo. Antes de suponer que existe resistencia, el líder podría preguntar qué preocupación hay detrás de ella. Antes de prescribir una solución, el líder podría preguntar qué resultado busca realmente la persona. Esas preguntas no eliminan la autoridad; pueden hacer que su ejercicio esté mejor informado.

Las preguntas que hace Jesús nos recuerdan que el liderazgo no se mide únicamente por la calidad de nuestras respuestas. También se mide por nuestra capacidad de hacer preguntas que ayuden a las personas a ver con mayor claridad que antes.

Reflexión

¿Qué conversación está intentando resolver usted con una respuesta, cuando quizá primero se necesita una mejor pregunta?

Las decisiones que Jesús se negó a tomar

Pasaje bíblico principal: Lucas 12:13-21

Pasajes relacionados: Juan 6:14-15; Mateo 22:15-22; Lucas 23:8-9

El liderazgo suele describirse en términos de las decisiones que se toman, pero los Evangelios también revelan algo importante mediante las decisiones que Jesús se niega a tomar. No toda petición recibe una respuesta, no toda oportunidad se convierte en una tarea y no toda disputa se acepta simplemente porque alguien se la presenta a Él. La capacidad de Jesús para mantenerse enfocado a veces se manifiesta con mayor claridad en aquello de lo que Él se niega a hacerse responsable.

Lucas relata que un hombre entre la multitud le dice a Jesús: «Maestro, di a mi hermano que parta conmigo la herencia» (Lucas 12:13). La petición se refiere a una disputa real, y el hombre evidentemente cree que Jesús puede influir en el resultado. Jesús responde: «Hombre, ¿quién me ha puesto sobre vosotros como juez o partidor?» (Lucas 12:14).

La respuesta puede resultar sorprendente porque Jesús habla con frecuencia sobre el dinero, la justicia, la avaricia, la generosidad y el trato a los demás. Sin embargo, Él se niega a convertirse en el árbitro de esta disputa familiar en particular. En cambio, Él dirige la atención hacia el problema más profundo de la avaricia y cuenta la parábola del rico insensato, cuyas abundantes posesiones no pueden protegerlo de la muerte (Lucas 12:15-21).

Jesús no ignora la dimensión moral de la situación, pero Él rechaza el papel que el hombre intenta asignarle.

Esa distinción es importante para el liderazgo porque a las personas capaces se les invita con frecuencia a asumir responsabilidades simplemente porque tienen la capacidad de ayudar. Alguien tiene un desacuerdo y le pide al líder que lo resuelva. Otra persona identifica un proyecto valioso y supone que el líder debe hacerse cargo de él. Aparece una oportunidad que claramente podría producir buenos resultados. Sin un firme sentido de misión y de los límites, ser útil puede convertirse en hacerse responsable de casi todo.

Jesús se resiste repetidamente a esa expansión. En Juan 6, Él se retira cuando la multitud intenta hacerlo rey. En la controversia sobre los impuestos, Él se niega a aceptar la disyuntiva política que Sus adversarios construyen. Lucas nos dice que, cuando Herodes lo interroga extensamente con la esperanza de ver una señal, Jesús no le responde nada (Lucas 23:8-9). Las decisiones son distintas, pero la disciplina subyacente es similar: las demás personas no determinan automáticamente lo que Jesús debe hacer por el mero hecho de pedirlo, esperarlo o exigirlo.

Esto se relaciona directamente con el momento anterior en Capernaum, cuando las multitudes buscan a Jesús y los discípulos le dicen que todos lo están buscando. La necesidad es real, el ministerio está dando fruto y la oportunidad de quedarse es evidente. Sin embargo, Jesús se marcha porque Él comprende que Su propósito requiere que predique en otros lugares (Marcos 1:35-39). Se rechaza la buena oportunidad porque no constituye la totalidad de la tarea encomendada.

El liderazgo puede distorsionarse cuando se confunde la capacidad de responder con la fidelidad. Un líder puede

permitir gradualmente que las necesidades, las expectativas o la urgencia de los demás establezcan la agenda. El resultado puede parecer servicio, aunque en realidad produzca un alejamiento de la misión. Decir que sí a toda petición valiosa termina significando decir que no a otra cosa, aun cuando esa otra cosa nunca se llegue a identificar.

Por lo tanto, la disciplina de negarse depende de la claridad. Un líder que no conoce la misión tendrá pocos fundamentos para decidir qué oportunidades corresponden a ella. Entonces, la negativa parece arbitraria o egoísta. Las negativas de Jesús parecen diferentes porque surgen constantemente de una comprensión de por qué Él ha venido y de lo que corresponde a ese llamado.

Esto no les da a los líderes permiso para desestimar responsabilidades incómodas declarando que están fuera de la misión. A lo largo de los Evangelios, Jesús responde con extraordinaria atención a las personas, incluso ante interrupciones que otros podrían haber considerado distracciones. El desafío consiste precisamente en que algunas interrupciones se convierten en la misión, mientras que algunas oportunidades atractivas no forman parte de ella. Se requiere discernimiento para distinguirlas.

La disputa por la herencia ofrece un ejemplo útil porque Jesús rechaza el papel que se le solicita, pero aun así aborda el problema espiritual subyacente. Establecer un límite no siempre exige indiferencia. A veces los líderes pueden ayudar sin hacerse responsables de todo el problema.

Esa puede ser una de las lecciones más liberadoras del liderazgo de Jesús. La responsabilidad es seria precisamente porque tiene límites. El líder que se hace cargo de todo termina siendo incapaz de liderar algo

particularmente bien.

Reflexión

¿Qué responsabilidad ha aceptado usted principalmente porque alguien le pidió que la asumiera, y no porque realmente corresponda a su misión?

Un marco para el discernimiento

Pasaje bíblico principal: Juan 5:19-20, 30

Pasajes relacionados: Marcos 1:35-39; Lucas 6:12-16; Juan 8:28-29; Juan 12:49-50

Un libro construido en torno a historias puede terminar de dos maneras muy diferentes. Una opción es dejar las historias enteramente en su contexto histórico y suponer que la admiración es suficiente. La otra es extraer una fórmula tan rígida que las historias pierdan su complejidad. Ninguno de los dos enfoques parece adecuado. Las circunstancias de Jesús fueron únicas, Su misión fue única y ningún líder moderno puede simplemente reproducir Sus decisiones. Sin embargo, los patrones recurrentes que hemos observado todavía pueden ayudarnos a pensar con mayor cuidado en las decisiones que tenemos por delante.

Jesús habla repetidamente de Su dependencia del Padre. En Juan 5, dice que el Hijo no puede hacer nada «por sí mismo», sino que actúa en relación con lo que ve hacer al Padre, y más adelante dice: «no busco mi voluntad, sino la voluntad del que me envió» (Juan 5:19, 30). Cualquiera que sea la profundidad teológica que rodea estas declaraciones, dejan inequívocamente claro un aspecto del liderazgo: Jesús no se presenta como alguien que toma decisiones de manera autónoma y cuyas preferencias establecen la misión.

Esa relación también es visible en Sus prácticas. Se retira a orar antes de momentos importantes, pasa la noche en oración antes de seleccionar a los doce y deja un ministerio exitoso en Capernaum después de orar porque entiende que la misión exige trasladarse a otro lugar. Por lo tanto, el

discernimiento no es simplemente una técnica para elegir con eficiencia. Comienza con la alineación con algo mayor que la preferencia inmediata.

A lo largo de las historias de este libro, surgen repetidamente diez preguntas. No aparecen en las Escrituras como una lista formal de verificación, y no debemos fingir que Jesús las utilizó precisamente en esta secuencia. Son, más bien, un marco derivado de las preocupaciones recurrentes visibles en Sus decisiones: Misión, Verdad, Personas, Motivación, Medios, Autoridad, Momento oportuno, Gracia, Sacrificio y Alineación.

La Misión pregunta qué estamos tratando realmente de lograr. Jesús rechaza oportunidades que lo desviarían, aun cuando parezcan útiles o populares. Antes de preguntar si algo puede hacerse, el líder debe preguntar si en realidad corresponde al propósito.

La Verdad pregunta qué está sucediendo realmente, en lugar de qué preferiríamos creer. Jesús no conserva las apariencias ignorando la hipocresía, el fracaso, la traición o la incomprensión. El discernimiento se vuelve imposible cuando los líderes se protegen de los hechos incómodos.

Las Personas pregunta quiénes se verán afectados por la decisión, incluidos aquellos cuyas voces son más fáciles de pasar por alto. Jesús se fija repetidamente en personas a quienes las multitudes, las instituciones o incluso Sus propios discípulos han empujado hacia los márgenes. La alineación con la misión que desatiende a las personas termina contradiciendo la misión misma.

La Motivación pregunta qué impulsa la decisión por debajo de la explicación que damos de ella. Los discípulos pueden describir la ambición como disposición para asumir responsabilidades, Pedro puede describir la resistencia como lealtad y los líderes religiosos pueden presentar las

trampas como preguntas sinceras. Los líderes necesitan suficiente humildad para examinar si el temor, el orgullo, el reconocimiento, el resentimiento o la autoprotección han entrado en la decisión.

Los Medios pregunta si el método es coherente con el objetivo. Pedro quiere proteger a Jesús con una espada, pero Jesús rechaza el método porque contradice el camino que Él ha elegido. Un fin digno no santifica automáticamente todos los medios disponibles.

La Autoridad pregunta tanto qué responsabilidad se nos ha confiado genuinamente como dónde están sus límites. Jesús ejerce autoridad con confianza mientras rechaza los papeles que otros intentan imponerle. Los líderes deben saber de qué son responsables, qué le corresponde a otra persona y qué autoridad nunca debe tratarse como absoluta.

El Momento oportuno reconoce que una acción correcta realizada en el momento equivocado todavía puede ser una mala decisión. Jesús a veces se retira, a veces actúa de inmediato y a veces les dice a las personas que Su hora aún no ha llegado. El discernimiento no se ocupa solamente de lo que debe hacerse, sino también de si este es el momento de hacerlo.

La Gracia y el Sacrificio preguntan qué exige la decisión tanto de las personas afectadas como del líder que la toma. Jesús extiende gracia sin quitarle sentido a la verdad, y acepta un costo personal cuando ese costo corresponde a la misión. Una decisión que siempre protege al líder mientras transfiere el sacrificio a quienes están bajo su autoridad merece un examen especialmente cuidadoso.

Todas esas preguntas conducen finalmente a la Alineación. ¿Sigues siendo la decisión coherente con la identidad, los valores, la misión y las obligaciones a los que afirmamos

servir? La alineación no garantiza que la decisión sea indolora, popular o inmediatamente exitosa. Getsemaní demuestra precisamente lo contrario. Significa que, cuando se eliminan las presiones contrapuestas, la decisión todavía corresponde al propósito.

Este marco es intencionalmente más exigente que una fórmula porque las circunstancias importan. Dos líderes pueden enfrentar situaciones superficialmente similares en las que resultan apropiadas respuestas diferentes. Una persona puede necesitar confrontación, mientras que otra necesita paciencia. Una oportunidad puede ser una interrupción que vale la pena acoger, mientras que otra es una distracción que debe rechazarse. El discernimiento exige suficiente curiosidad y humildad para resistirnos a decidir antes de haber comprendido.

El valor del marco radica en ralentizar la decisión lo suficiente como para verla desde más de un ángulo. Cuando la respuesta parece obvia, quizá sea necesario examinar la motivación. Cuando una acción se justifica por la urgencia, el momento oportuno puede merecer una segunda mirada. Cuando la misión parece exigir sacrificio, el líder debe preguntar a quién se le está pidiendo realmente que lo asuma. Cuando una decisión está técnicamente dentro de la autoridad del líder, sigue en pie la pregunta de si es sabio ejercer esa autoridad.

Jesús no nos da un sistema mecánico que elimine el juicio. Nos da algo más exigente: un patrón en el que las decisiones permanecen continuamente sujetas a la misión, la verdad, las personas, la relación con el Padre y el carácter de Aquel que las toma.

Reflexión

¿Qué parte de este marco de discernimiento es más probable que usted omita cuando cree que ya conoce la respuesta correcta?

De «¿qué haría Jesús?» a seguir a Jesús

Pasaje bíblico principal: Marcos 8:34-35

Pasajes relacionados: Mateo 7:24-27; Juan 13:12-17; Juan 21:19-22

Comenzamos este estudio con una pregunta conocida: ¿Qué haría Jesús? Es una pregunta útil porque interrumpe el instinto y nos recuerda que nuestra primera respuesta no es necesariamente la mejor. Sin embargo, tiene una limitación importante. Si no sabemos cómo respondió Jesús realmente ante las personas, la presión, el poder, el sufrimiento, la oportunidad, el fracaso y el conflicto, el Jesús que imaginamos puede comenzar a parecerse notablemente a nosotros mismos.

Por eso este libro ha intentado comenzar en otro punto. Antes de preguntar qué haría Jesús en una circunstancia que los Evangelios nunca describen, hemos dedicado tiempo a preguntar qué hizo Jesús realmente en las circunstancias que sí describen. Lo hemos visto rechazar la tentación, dejar atrás el éxito, detenerse por personas ignoradas, tocar a los excluidos, confrontar la hipocresía, lavar pies, cuestionar la ambición, restaurar a quienes fracasaron, contener la violencia, guardar silencio ante las acusaciones, soportar la traición, orar en medio de la angustia y perdonar mientras sufría.

Tomadas por separado, algunas de esas acciones pueden parecer contradictorias. Jesús se retira de una multitud y se detiene por otra persona. Habla con dureza en un encuentro y no dice casi nada en otro. Se niega a arbitrar una disputa, pero permite que otra interrupción cambie por

completo el rumbo de Su actividad inmediata. La coherencia se vuelve visible solo cuando la conducta se entiende en relación con la misión, la verdad, el momento oportuno, las personas y Su relación con el Padre.

Esa observación cambia nuestra manera de pensar acerca de seguirlo. La imitación no puede significar reproducir conductas aisladas sin comprender por qué ocurrieron. Si copiamos la confrontación sin la misión, podemos volvernó duros. Si copiamos el silencio sin discernimiento, podemos volvernó pasivos. Si copiamos el perdón sin verdad ni límites, podemos permitir el daño. Si copiamos el retiro sin propósito, quizá simplemente evitemos la responsabilidad.

Por lo tanto, seguir a Jesús exige más que preguntar qué acción se parece a algo que Él hizo alguna vez. Exige familiarizarnos cada vez más con el patrón que subyace a Sus acciones.

Jesús mismo describe el discipulado en términos más exigentes que la admiración. «Si alguno quiere venir en pos de mí, niéguese a sí mismo, y tome su cruz, y sígame», les dice a la multitud y a los discípulos en Marcos 8:34. Este lenguaje no invita a las personas simplemente a apreciar Su liderazgo a distancia. Seguirlo implica movimiento, rendición y disposición a permitir que Su camino cuestione nuestros propios instintos.

Ese desafío alcanza directamente al liderazgo. La mayoría de nosotros puede identificarse con algunas partes del ejemplo de Jesús más fácilmente que con otras. Una persona naturalmente directa puede admirar Sus confrontaciones mientras pasa por alto Su moderación. Una persona compasiva puede sentirse atraída por Su misericordia mientras se resiste a Su disposición a expresar verdades difíciles. Un líder decidido puede admirar Su claridad, pero tener dificultades con Su retiro

para orar. Tendemos a fijarnos en el Jesús que valida las fortalezas que ya poseemos.

Las historias, en conjunto, impiden esa selectividad al confrontarnos con un líder que no puede reducirse fácilmente a un temperamento, una ideología, un estilo de gestión o un tipo de personalidad. Jesús es compasivo sin estar gobernado por el sentimentalismo, tiene autoridad sin estar controlado por el estatus, es valiente sin buscar el conflicto, paciente sin rebajar las exigencias y perdonador sin negar la verdad. Su liderazgo es difícil de clasificar porque surge de la alineación y no de la técnica.

Eso también puede explicar por qué la pregunta «¿Qué haría Jesús?» es más valiosa cuando se vuelve menos especulativa con el tiempo. Cuanto más conocemos las historias, menos necesitamos inventar la respuesta a partir de nuestras propias suposiciones. Comenzamos a reconocer patrones. Notamos cuándo una oportunidad atractiva se parece a la multitud que quería hacerlo rey, cuándo una exigencia urgente se parece a todos los que lo buscaban en Capernaum, cuándo un adversario ofrece una falsa disyuntiva, cuándo el fracaso de alguien necesita restauración en lugar de condenación permanente o cuándo nuestro deseo de defendernos se está volviendo más fuerte que nuestra responsabilidad con la misión.

La meta no es la certeza en cada decisión. Los Evangelios no eliminan la ambigüedad del liderazgo, y las Escrituras no proporcionan una historia que corresponda a cada circunstancia que encontraremos. La meta es un juicio mejor formado, moldeado cada vez más por la familiaridad con Jesús y no meramente por el impulso, la costumbre institucional, la preferencia personal o la presión del momento.

Mateo cierra el Sermón del Monte con Jesús describiendo a dos personas que oyen Sus palabras. Una edifica sobre la roca porque oye y actúa, mientras que la otra oye sin poner las palabras en práctica (Mateo 7:24-27). La diferencia no está en el acceso a la enseñanza. Ambas la han oído. La diferencia aparece en lo que sucede después.

Esa distinción lleva este estudio a su debida conclusión. Aprender cómo lideró Jesús tiene valor solo si las historias finalmente pasan de la observación a la práctica. No estamos estudiando a Jesús simplemente para mejorar nuestro vocabulario sobre el liderazgo. Estamos tratando de adquirir mayor discernimiento acerca de la manera en que usamos autoridad, tratar a las personas, responder a la presión, afrontar el fracaso, confrontar la conducta indebida, asumir responsabilidades y decidir qué pertenece a la misión.

Todavía habrá momentos en los que nos preguntemos: ¿Qué haría Jesús? Pero quizá ahora la pregunta pueda tener mayor peso. Podemos hacerla después de dedicar más tiempo a observar lo que Él hizo, cómo respondió, qué rechazó, en quién se fijó, cuándo se retiró, por qué confrontó, cómo sirvió y qué estuvo dispuesto a sacrificar.

Entonces la pregunta se convierte en algo más que un ejercicio de imaginación. Se convierte en una invitación a seguirlo.

Reflexión

Después de haber visto cómo lideró Jesús realmente, ¿qué aspecto de Su ejemplo cuestiona más su manera actual de liderar?

EPÍLOGO

LA MISIÓN CONTINÚA

Cuando comenzamos este trabajo, pensábamos que estábamos estudiando cómo lideró Jesús. Esperábamos examinar de cerca Sus decisiones, Su trato hacia las personas, Su uso de la autoridad, Su respuesta al conflicto y la manera en que preparó a otros para continuar la misión. Encontramos todo eso. Lo que nos sorprendió fue cuánto más nos enseñó el proceso acerca de los propios Evangelios.

Leer estas historias desde la perspectiva del liderazgo nos obligó a ir más despacio. Los pasajes conocidos dejaron de parecernos tan conocidos cuando dejamos de avanzar rápidamente hacia la lección y permanecemos más tiempo dentro de la situación. Comenzamos a notar las presiones que rodeaban las decisiones, las personas que se encontraban al margen de la historia, los supuestos que Jesús cuestionaba, las preguntas que Él elegía hacer y los momentos en que se negaba a actuar como otros esperaban. Una y otra vez, descubrimos que la respuesta tenía más sentido cuando comprendíamos qué estaba protegiendo Jesús, qué se negaba a comprometer y cuán profundamente Sus acciones seguían vinculadas al Padre y a la misión que se le había encomendado.

Ese proceso también nos hizo más cautelosos.

Es fácil leer las Escrituras con la conclusión ya en mente. Es fácil decidir lo que significa una historia antes de preguntar qué dice realmente el texto. Nos vimos regresando repetidamente a una disciplina sencilla: no inventar motivos, no disimular las tensiones y no forzar a Jesús a encajar en un modelo de liderazgo que ya

preferimos. Cuando el Evangelio no nos dice por qué alguien actuó de cierta manera, debemos estar dispuestos a dejar la pregunta abierta. Cuando Jesús responde de manera diferente en dos situaciones, debemos resistir el impulso de hacer que las respuestas sean idénticas solo por mantener la coherencia.

Esa disposición a permanecer ante la tensión se convirtió en una de las lecciones más importantes de la investigación.

Jesús era extraordinariamente coherente, pero no predecible en un sentido simplista. Su coherencia era más profunda que Su conducta. Podía confrontar en un momento y guardar silencio en otro, detenerse por una persona y alejarse de otra multitud, restaurar a quienes habían fracasado y también señalar la hipocresía sin vacilar. Cuanto más de cerca observábamos, más claro resultaba que el patrón no era una técnica. Era alineación.

Esa comprensión cambió nuestra manera de pensar acerca del liderazgo, pero también cambió nuestra manera de pensar acerca del discernimiento.

El buen liderazgo no consiste simplemente en conocer el principio correcto. Consiste en saber qué principio es más importante en la situación que tenemos delante, qué verdad está quedando oculta, quién podría estar siendo pasado por alto, qué motivo está influyendo en la decisión, si los medios son coherentes con la misión y qué costo estamos dispuestos a asumir nosotros mismos. Esas no son preguntas que desaparecen cuando termina el libro. Si acaso, se vuelven más importantes.

También salimos de este estudio con mayor humildad.

Los Evangelios contienen mucha más profundidad de la que cualquier libro por sí solo puede captar. Cada vez que

pensábamos que habíamos llegado al final de un tema, otra historia planteaba otra pregunta. La investigación que dio origen a *La Organización de Jesús* condujo a *El Líder Jesús*, y el trabajo en este libro ya ha abierto otras áreas que vale la pena explorar. Eso nos ha recordado que estudiar a Jesús no es un proyecto que terminamos. Es una práctica que continuamos.

Por eso creamos JesusIndex.org.

El sitio pretende ser un lugar donde este trabajo pueda continuar más allá de estas páginas. Reúne reflexiones, evaluaciones, herramientas de diálogo y material adicional diseñado para ayudar a personas, familias, iglesias, empresas y otras organizaciones a examinar si su manera de actuar sigue alineada con la misión a la que afirman servir. Nuestra esperanza no es crear otra fórmula, sino ofrecer un lugar donde las personas puedan hacer mejores preguntas, pensar con más detenimiento y volver una y otra vez al ejemplo de Jesús.

El trabajo seguirá creciendo a medida que aprendamos.

Esperamos que el sitio cambie a medida que surjan nuevas perspectivas, que los lectores planteen preguntas que no habíamos considerado y que el material se utilice en contextos muy diferentes de los que imaginamos originalmente. En ese sentido, el sitio web no es simplemente un complemento del libro. Es una extensión de la misma indagación que dio inicio a todo este recorrido.

Las preguntas que dieron inicio a este recorrido siguen con nosotros. ¿Cómo logró Jesús lo que hizo? ¿Cómo formó a personas capaces de llevar adelante la misión? ¿Cómo se mantuvo alineado cuando cambiaban las presiones a Su alrededor, y qué podemos aprender de lo que Él realmente hizo, en lugar de limitarnos a imaginar lo que creemos que haría? Esas preguntas nos llevaron a este estudio, y

esperamos que sigan moldeando la manera en que usted lee los Evangelios, lidera a otros y examina sus propias decisiones.

El libro puede estar llegando a su fin, pero la invitación no.

Continúe el recorrido en JesusIndex.org

ACERCA DE LOS AUTORES

Kevin y Alma Brady son esposos, padres y estudiosos desde hace muchos años de la fe, el liderazgo, el servicio y el propósito. Su trabajo conjunto ha crecido a partir de una convicción compartida: las Escrituras ofrecen no solo verdad espiritual, sino también un rico registro de cómo Jesús formó a las personas, llevó adelante una misión, tomó decisiones, respondió a la presión y preparó a otros para continuar la obra después de Él.

Kevin es emprendedor, autor e innovador tecnológico que ha dedicado décadas a crear organizaciones, desarrollar personas, resolver problemas operativos y estudiar los principios que permiten que las misiones perduren. Su experiencia en los negocios y el liderazgo lo llevó de manera natural a una pregunta más profunda acerca del ministerio de Jesús: ¿cómo logró Él tanto, por medio de tan pocas personas, en un período tan breve, y dejó un movimiento que continuó mucho después de que terminara Su ministerio terrenal?

Esa pregunta se convirtió primero en el fundamento de *La Organización de Jesús*, un estudio de cómo Jesús seleccionó a las personas, organizó el trabajo, administró los recursos, se comunicó, delegó responsabilidades y preparó a otros para llevar adelante la misión. A medida que se desarrollaba ese estudio, surgió otra pregunta. Si la organización reflejaba al líder, ¿qué se podía aprender al examinar los momentos en que Jesús mismo tuvo que decidir, responder, confrontar, retirarse, perdonar, perseverar y mantenerse alineado bajo presión?

El Líder Jesús nació de esa segunda pregunta.

Alma aporta una perspectiva complementaria moldeada por la fe, la familia, el servicio y un firme compromiso con la

formación espiritual. Su influencia ha ayudado a mantener el trabajo fundamentado no solo en los principios de liderazgo, sino también en los propósitos más profundos a los que esos principios deben servir. Juntos, Kevin y Alma han procurado abordar estos libros con humildad, permitiendo que los relatos de los Evangelios marquen el rumbo, en lugar de imponer al texto ideas modernas de liderazgo.

Su trabajo también refleja un compromiso más amplio con la creación de entornos donde la fe pueda explorarse, fortalecerse y vivirse en comunidad. Juntos ayudaron a establecer Amané House, un lugar de encuentro cristiano destinado a fomentar la oración, la comunión, el crecimiento espiritual y el servicio entre familias, iglesias y jóvenes.

Kevin y Alma viven en Texas con sus dos hijas. A través de *La Organización de Jesús* y *El Líder Jesús*, invitan a los lectores a mirar de nuevo el ministerio de Jesús con una pregunta renovada: no solo qué enseñó Él, sino cómo vivió, lideró, formó a las personas y permaneció fiel a la misión que se le había confiado.