

UNA INVESTIGACIÓN SOBRE CÓMO EL LIDERAZGO SURGE Y CRECE EN
LA CULTURA LATINOAMERICANA ENTRE PASTORES EVANGÉLICOS DE
TEGUCIGALPA, HONDURAS

Por

Lisa Anderson-Umaña

B.S., Penn State University, 1982

M.A., Wheaton College, 1993

Una Disertación

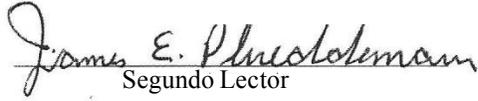
Presentado a la facultad
para el grado de
DOCTORA EN FILOSOFÍA
en Estudios Educativos
de Trinity Evangelical
Divinity School

Chicago, Illinois
mayo de 2015

Copyright © 2015 por Lisa Anderson-Umaña
Todos los derechos reservados

Aceptado Por:


Director de Disertación


Segundo Lector


Director de Programa

UNA INVESTIGACIÓN SOBRE CÓMO EL LIDERAZGO SURGE Y CRECE EN LA CULTURA LATINOAMERICANA ENTRE PASTORES EVANGÉLICOS DE TEGUCIGALPA, HONDURAS

Este estudio investigó el surgimiento y crecimiento del liderazgo desde la perspectiva de una muestra de criterio propositivo de pastores Evangélicos en Tegucigalpa, Honduras. La descripción de sus historias sobre cómo surgieron como líderes y cómo crecieron como líderes fue la fuente primaria de los datos obtenidos mediante entrevistas semi-estructuradas.

Existe una necesidad de mayor claridad sobre los procesos por los cuales una persona surge y viene a encarnar las virtudes y los atributos necesarios para el liderazgo. El liderazgo es culturalmente contingente, pero hay una falta de especificidad en la comprensión de cómo la cultura Latinoamericana influencia el surgimiento y crecimiento del liderazgo.

Tres preguntas de investigación guiaron este estudio: (1) ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su surgimiento como líderes?; 2) ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su crecimiento como líderes?; 3) ¿Qué elementos culturales latinoamericanos pueden observarse en los pastores Evangélicos de cómo surgieron y crecieron como líderes?

La literatura analizó el caudillismo, un prototipo de liderazgo en América Latina, que incluye elementos de alta distancia de poder, el machismo y el paternalismo.

Utilizando muestras mediante el método de la bola de nieve, veinticinco pastores fueron escogidos y los datos de la entrevista revelaron 12 procesos por los cuales dichos pastores surgieron como líderes. Por ejemplo, el acompañamiento de los demás fue clave, como también lo fue el tener experiencia en el ministerio, lo cual les llevó a una acción compasiva y continua. Ellos surgieron porque alguien vio algo en ellos, lo nombró y abrió espacios (oportunidades) de "actos de liderazgo." Contrario a las expectativas, la formación escasamente jugó un rol en el surgimiento, pero sí en el crecimiento del liderazgo.

Se identificaron siete procesos que promovieron su crecimiento, como ser autodidacta, el compartir inter-denominacionalmente y el mantener una mente abierta. Se observaron seis dimensiones culturales que tienen una influencia directa (tanto positiva como negativa) sobre el surgimiento y crecimiento del liderazgo: (1) Alta tolerancia a la incertidumbre; (2) Una cultura difusa; (3) La imagen del bien limitado; (4) El caudillismo; (5) Una posición adscrita; (6) La modestia.

Este estudio responde a la necesidad de la investigación académica relacionada al liderazgo en América Latina, en español, con la esperanza de que estimule a los latinoamericanos a analizar sus propios líderes, e informa a los expatriados que sirven a los Latinoamericanos de cómo participar mejor con Dios para ayudar al surgimiento y crecimiento de los líderes.

Dra. Lisa Anderson-Umaña, PhD

UNA INVESTIGACIÓN SOBRE CÓMO EL LIDERAZGO SURGE Y CRECE EN LA
CULTURA LATINOAMERICANA ENTRE PASTORES EVANGÉLICOS DE
TEGUCIGALPA, HONDURAS

Escrito por la Dra. Lisa Anderson de Umaña, Ph.D.

Graduada de la Universidad Evangélica de Trinity

Dedicatoria

a aquellos hombres y mujeres que laboran detrás de la cortina y a la vista pública,
que intencionalmente se ponen en peligro, acompañando
a las personas que están quebrantadas, necesitadas, y maltratados, que ven más allá de las
dificultades para inspirar a otros a ver las posibilidades, y cuyo
Dios no se avergüenza de llamarlos suyos, a aquellos
pastores que han dicho una y otra vez un rotundo
¡Sí Señor, envíame, dedico este trabajo, orando
que sus historias den gloria a Dios e inspiren
a otros en su camino de surgir
y crecer como líderes

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE ILUSTRACIONES	xii
LISTADO DE CUADROS	xiii
AGRADECIMIENTOS	xv
LISTADO DE ABREVIATURAS	xviii
Capítulo	
1. INTERÉS QUE MOTIVA ESTA INVESTIGACIÓN	1
Enfoque de esta investigación.....	5
Preguntas de Investigación.....	8
Definiciones.....	11
El Diseño de la Investigación.....	16
El Valor de este Estudio	17
Resumen del Capítulo 1	23
2. LITERATURA PRECEDENTE	25
Breve Descripción de la Literatura Precedente.....	25
Surgimiento de Liderazgo.....	26
Breve Sinopsis de Varios Enfoques del Crecimiento de Liderazgo	29
La Cultura Latinoamericana y Liderazgo.....	35
Teoría de la Categorización y Prototipicalidad	42
Valores Culturales Caudillismo.....	47

El Ejercicio del Poder en América Latina al Relacionarse al Surgimiento y Crecimiento de Liderazgo.....	58
Lugar de Estudio: Honduras y su Paisaje Religioso.....	67
Resumen del Capítulo 2: Literatura Precedente.....	72
3. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	74
Introducción.....	74
El Diseño de la Investigación.....	75
Tipo de Estudio.....	76
Problema de Investigación.....	77
Población y Selección del Muestreo.....	77
Descripción de la Población.....	83
Los Participantes.....	84
Recolección de Datos.....	90
Protocolo de la Entrevista.....	94
Análisis de los Datos.....	96
Estándares para la Calidad de las Conclusiones.....	108
4. HALLAZGOS DE LOS DATOS.....	122
Análisis de los Datos de la Entrevista.....	124
Marco Conceptual de los Hallazgos.....	128
Su Conversión a Cristo es el Punto de Partida de Su Surgimiento como Líderes.....	130
Hallazgos relacionados con la Pregunta Uno de Investigación: ¿Cómo Describen los Pastores Evangélicos su Surgimiento Como Líderes?.....	138

Hallazgos relacionados con la Pregunta Dos de Investigación: ¿Cómo Describen los Pastores Evangélicos su Crecimiento Como Líderes?.....	188
Hallazgos Relacionados con la Pregunta Tres de Investigación: ¿Qué Elementos Culturales Latinoamericanos Pueden Observarse en las Descripciones de los Pastores Evangélicos de cómo Surgieron y Crecieron como líderes?...	235
Resumen de los Hallazgos de la Investigación.....	282
5. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	286
Resumen de los Capítulos 1-4.....	286
Aplicación.....	289
Conclusiones: ¿Cómo Puede Esto Ayudarme A Hacer Mejor Mi Trabajo?.....	291
Crecer en Conciencia Cultural.....	294
Elementos de Surgimiento que Dan Valor Agregado a la Conversación Mundial Sobre el Surgimiento y Crecimiento del Liderazgo.....	309
Elementos de Crecimiento que Dan Valor Agregado a la Conversación Mundial sobre el Surgimiento y Crecimiento del Liderazgo.....	316
Sorpresas para la Investigadora.....	324
Directrices de la Investigadora para el Surgimiento y Crecimiento de Liderazgo.....	326
Pensamientos Finales de la Investigadora.....	327
Sugerencias para un Estudio a Futuro.....	331

APÉNDICE

1. GUÍA DE DISCUSIÓN PARA EL MUESTREO SELECCIONADO POR CRITERIO RECOMENDADO POR HOMÓLOGOS.....	334
2. FORMULARIO DE CONTACTO INICIAL.....	335
3. PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	337
4. INFORMACION GENERAL DE ANTECEDENTES (INGLÉS).....	341
5. INFORMACION GENERAL DE ANTECEDENTES (ESPAÑOL)...	343
6. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA (INGLÉS).....	345
7. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA (ESPAÑOL).....	346
8. FORMULARIO DE PERMISO (INGLÉS).....	347
9. FORMULARIO DE PERMISO (ESPAÑOL).....	349
10. FORMULARIO DE DATOS CONTABLES PARA LA LOGÍSTICA CON LOS PARTICIPANTES.....	351
11. ILUSTRACIONES DE LOS VEINTICINCO HALLAZGOS.....	352
LISTA DE REFERENCIA.....	365

ILUSTRACIONES

Figura	Página
1. Las Tres Variables Relacionadas con el Liderazgo que fueron Estudiadas.....	10
2. Teorías Implícitas de Liderazgo/Prototipos de Liderazgo Culturalmente Aprobadas. El Diagrama está Dibujado por Autor Sobre la Base de Artículos por Cronshaw y Lord (1987), Nye y Forsyth (1991) y Rosch (1978).....	43
3. "La Cebolla": Manifestaciones de la Cultura en los Diferentes Niveles de Profundidad (Hofstede y Hofstede 2005, 7).....	48
4. Flujograma de los Procesos de Recolección de Datos y Primer y Segundo Ciclo de Codificación.....	107
5. "Gran Flecha" (Plueddemann 2008) Usada con Permiso y Modificada por Lisa Anderson-Umaña.....	128
6. Visualización del Enfoque de la Pregunta Uno de Investigación: Surgimiento de Liderazgo.....	137
7. Imagen de "Rampas de Acceso" que Representa los Doce Procesos Descritos por los Pastores de su Surgimiento Como Líderes	188
8. Visualización del Enfoque de la Pregunta Dos de Investigación: Crecimiento del Liderazgo.....	191
9. Menciones de las Fuentes de Crecimiento Auto-didacta.....	192
10. Perspectivismo-Expansión del Círculo de Comprensión e Influencia.....	200
11. Visualización del Papel que la Capacitación Desempeña en la Vida de los Pastores.....	207
12. Grupos de Mentoría y Funciones a lo Largo de un Continuum.....	216
13. Visualización de los Siete Procesos que los Pastores Describieron de Cómo Crecieron Como Líderes.....	234

CUADROS

Cuadro	Página
1. Las Dimensiones Culturales de Hofstede (2005), Trompenaars y Hampden-Turner (1989) con Perspectivas de Plueddemann (2009) sobre Cómo la Cultura Influye en las Prácticas de Liderazgo.....	37
2. Criterio y Justificación Utilizados para la Selección del Muestreo.....	79
3. Seudónimos de los Participantes en la Investigación, Sexo, Edad, Edad en que Empezaron a Servir como Líderes, Denominación, Número de Miembros de la Iglesia, y el Tamaño de la Denominación en Honduras.....	84
4. Antecedentes de los Participantes- Lugar de Nacimiento y Entorno Familiar.....	86
5. Reglas de Decisión para la Segunda Etapa del Primer Ciclo de Codificación (Criterios para el proceso de selección y organización del análisis de datos).....	101
6. Seis Estándares para la Calidad de las Conclusiones.....	111
7. Edad de Conversión y Sinopsis de su Experiencia de Conversión, Utilizando sus Propias Palabras.....	131
8. Resumen de los Doce Procesos Identificados en las Descripciones de los Pastores de Cómo Han Surgido como Líderes.....	137
9. Edad de Conversión, Edad y Naturaleza de sus Primeros Actos de Servicio.....	169
10. Comparación Entre Viajes de Misiones a Corto Plazo Descritos en Lucas 10 y la Experiencia de Adriana en Honduras Durante su Juventud.....	175

11. Resumen de los Siete Procesos Identificados en la Descripción de los Pastores de Cómo Crecieron Como Líderes.....	190
12. Fuentes de Modelos de Inspiración.....	221
13. Resumen de las Dimensiones Culturales Observadas en las Descripciones de los Pastores y Su Influencia en Cómo los Pastores Surgieron y Crecieron.....	238
14. Descripción del Caudillismo Procedente de Varias Fuentes de Ciencias Sociales.....	264
15. Resumen de los Doce Procesos Identificados en las Descripciones de los Pastores de Cómo Surgieron Como Líderes.....	287
16. Resumen de los Siete Procesos Identificados en la Descripción de los Pastores de Cómo Crecieron Como Líderes.....	289
17. "Señales de Advertencia" de Dimensiones Culturales Que Necesitan Ser Tomadas en Cuenta y Las Acciones Correctivas.....	299
18. "Señales de Rendimiento" de Dimensiones Culturales Ante las Cuales Necesitamos Ceder y Tomar Acciones Afirmativas.....	301

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más profunda gratitud a Jesucristo. He sentido que esta disertación es un acto de adoración a Aquel en quien vivimos, nos movemos y existimos" (Hechos 17:28).

Estoy agradecido por el acompañamiento de mis asesores, el Dr. Camille Bishop y el Dr. James Plueddemann, y el Director del Programa, Dr. Donald Guthrie, del Departamento de Estudios Educativos de Doctorado en Trinity Evangelical Divinity School (TEDS).

Me gustaría dar las gracias a los demás profesores de TEDS que han dejado una marca indeleble en mi pensamiento: la Dra. Miriam Charter, el Dr. Duane Elmer, el Dr. Perry Downs, el Dr. James Moore, la Dra. Susan Greene, y la Dra. Deb Colwill.

Alfredo Umaña, mi esposo, ha caminado paso a paso a mi lado en este proceso de ocho años de duración para obtener mi Doctorado. Las palabras no bastan para expresar mi gratitud por su apoyo en toda dimensión, pero una corona le espera en el cielo por su desinteresada dedicación. Se merece una medalla por escucharme hablar durante interminables horas sobre la lectura, los hallazgos de la investigación, y las implicaciones para el ministerio, la familia, la iglesia, e incluso para nuestro matrimonio.

Valerie Shannon y Víctor Alfredo, nuestros hijos, están agradecidos de que su madre se graduó antes de que ellos lo hicieran. Ellos eran niños de siete y seis años respectivamente cuando comencé, y ahora serán adolescentes de 15 y 14 años cuando me gradúe. Si bien podrían quejarse de haber sido utilizado como Conejillos de Indias, ellos

también se sienten orgullosos de ser los únicos en sus clases en saber qué es la inteligencia emocional y social. Gracias V&V por darle libertad a su madre para estudiar y luego dejándose enriquecer en el proceso.

Este viaje fue endulzado por la compañía de mis queridos amigos que sirvieron como guías culturales y como retroalimentación: Marcela Melara Zacapa, Pamela Flores Soto, y Mark Zacapa. Estoy agradecida a Dick y Sibyl Towner y Susan Shadid, también queridos amigos, que sirvieron como anfitriones y guías espirituales durante mis visitas a Chicago.

Estoy en deuda con mi jefe, Robert Bruneau Altamar, el Director Ejecutivo de la Asociación Internacional de Campamentos Cristianos, América Latina por revisar minuciosamente cada uno de los hallazgos en busca de las implicaciones prácticas y por dejarme hacer a un lado mis deberes para permitirme estudiar.

Faltaría a mi deber si no expresara mi agradecimiento a aquellos a cuyo cuidado a menudo dejé mis hijos mientras viajaba desde Honduras a Chicago (un total de 19 viajes): Freddy y Doris Umaña y Silvia Umaña. Además de los finos cuidados que proveyeron, mis hijos se han beneficiado de su consejería, la misma consejería que moldeó mi esposo en el maravilloso hombre de Dios que es. También aprecio la ayuda logística para mi familia y para mí, brindada por amigos como Cathy y Luis Carrión, Gaby y Guillermo Argueta, Karla Parodi y Alejandra Serafeim y compañeros de trabajo como Jeiven Espinal y Nadia Acosta.

Ofrezco un agradecimiento especial a Douglas Aguilar de Guatemala quien me ayudó con los dibujos, él ha servido con nosotros en la Asociación Internacional de Campamentos Cristianos, América Latina por más de 15 años y contando. Por último, le agradezco a Orquidea Zavala por su labor incansable en la traducción al español de esta disertación, fueron horas y horas de trabajo tedioso y detallado para poder presentarles esta obra en el idioma en el cual fue hecho—¡el idioma del cielo, como dicen!

ABREVIATURAS

CAQDAS Computer-assisted qualitative data analysis software/ *Programas de Análisis Cualitativo de Datos Asistido por Ordenador*

CCI/AL Asociación Internacional de Campamentos Cristianos, América Latina

GLOBE Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness/*Liderazgo Global y Efectividad del Comportamiento Organizacional*

CAPÍTULO 1

INTERÉS QUE MOTIVA ESTA INVESTIGACIÓN

América Latina sigue en la cúspide de la ola que comenzó hace menos de 60 años con un gran cambio en el panorama religioso pasando del catolicismo monolítico de los primeros cuatrocientos años de su existencia como una región a un número creciente de Evangélicos Protestantes:

Los Protestantes de América Latina se incrementaron de 50,000 en el año 1900 a 64 millones en el año 2000, según el erudito Evangélico William Taylor, con las Iglesias Pentecostales y componiendo las tres cuartas partes de este número. En 1930, el número de protestantes ascendió a un 1 por ciento de la población latinoamericana; hoy es de entre 12 y 15 por ciento. Un estudio encargado a finales de la década de los noventa por el CELAM, la federación latinoamericana de Conferencias de los Obispos Católicos, encontró que 8.000 latinoamericanos estaban abandonando la Iglesia Católica para ser Evangélicos cada día. (Allen 2006, 1)

Algunos estiman que entre 53 a 65 millones son Evangélicos Protestantes de una población de más de 500 millones de habitantes (Núñez C. y Taylor 1996, 4). Los Católicos mismos han confesado que más de sus hermanos se han convertido al Protestantismo en el siglo XX que los que se convirtieron durante la Reforma Protestante en Europa en los años de los 1500 (Allen 2006). "Aun incluyendo aquellos países bien secularizados como Uruguay y Paraguay, el crecimiento del Protestantismo Evangélico ha sido generalizado; no existe un solo país en América Latina que no ha experimentado un aumento de Evangélicos" (M. Escobar, 2010, 150).

El fuerte crecimiento Evangélico en lugares como América Latina no ha pasado desapercibido. Numerosos autores reconocen que las poblaciones con mayor

crecimiento numérico del Cristianismo se ubican en el Sur de los Continentes como África y América Latina (Jenkins 2011; Prothero 2011), y otros anuncian el Sur Global como el nuevo rostro de la iglesia (S. Escobar, 2002; Jenkins, 2006). Mientras que el Evangélico está declinando en Europa y América del Norte, hay una constante y dramático aumento en América Latina (Hackett y Grim 2011). Aún con el entusiasmo generado por el hecho que el nuevo Papa es latinoamericano, esto no ha revertido el declive en el Catolicismo (Trimmer 2014).

Al brotar miles y miles de iglesias en toda América Latina, líderes emergen y comienzan a asumir su papel de pastores. Sin embargo, se sabe muy poco acerca de cómo estos pastores surgen y crecen. ¿Cuáles son los medios por los que surgen? ¿Qué procesos están actualmente en marcha que proporcionan liderazgo para este crecimiento explosivo de la Iglesia? ¿Cómo han crecido como líderes estos pastores? ¿Cómo se han desarrollado y mejorado? ¿Qué patrones culturales en América Latina han facilitado o impedido el surgimiento de dichos líderes?

Surgen preguntas tales como por qué América Latina está experimentando tal crecimiento de Evangélicos y se han llevado a cabo varios estudios y publicado libros para proporcionar explicaciones plausibles. Samuel Escobar, en una entrevista con Allen (2006), elucidó en una serie de motivos:

Una forma de explicarlo, sería el fracaso pastoral de la Iglesia Católica, que no tiene los recursos para educar a la gente en la fe. Tienen una sensibilidad religiosa, pero básicamente a menudo están desligados de la Iglesia, y consecuentemente, buscan alternativas. Recientemente la Iglesia Católica realizó un estudio de más de 1.000 conversos al Protestantismo en América Latina, el cual llegó a la conclusión que si la Iglesia Católica hubiese

ofrecido un estudio de la Biblia más profundo, una mejor adoración y una mayor atención personal, las personas no se habrían convertido. (Allen 2006, 1)

Otra razón citada por S. Escobar, fue que nunca hubo un completo esfuerzo misionero por parte de las Órdenes Católicas a educar verdaderamente a los pueblos indígenas en la fe. El objetivo fue el subyugar a la gente, convertirlos en leales súbditos del rey y recolectar los diezmos. A menudo, la conversión fue forzada a punto de la espada (de las Casas 2009) y luego mezclada con las prácticas religiosas indígenas (sincretismo).

Moreno (1997) señala lo que pueden ser varios factores que contribuyen al aumento del Evangelismo: como ser los pastores fuertemente entregados a dar una atención personalizada a el rebaño, el movimiento laico que involucra a muchos en el liderazgo, su estructura flexible no jerárquica, y su aceptación de la mujer en posiciones de liderazgo.

Aunque algunos han sospechado que el fuerte crecimiento del Evangelismo en América Latina es debido a las subvenciones procedentes de América del Norte y Europa, esta teoría de conspiración se ha demostrado ser falsa (Cleary y Stewart-Gambino 1997). La mayoría de las iglesias, especialmente las Pentecostales, son autóctonas, "caseras", nativas de la tierra Latinoamericana (Berg 1996; Berg y Pretiz 1992; 1996).

Martin (1993) ha demostrado cómo la urbanización de América Latina ha coincidido con el crecimiento del Pentecostalismo. Al crear la Iglesia "espacios abiertos" para las masas sin hogar que migran desde las zonas rurales a las ciudades, ha engrosado sus filas.

Quizás uno de los motores más potentes que afianza tal crecimiento de la

iglesia se encuentra en las propias experiencias de conversión. Abundan testimonios verificables de drogadictos, alcohólicos, jugadores y adúlteros liberados de sus ataduras al pecado y viviendo vidas transformadas. Incluso la norma cultural del machismo ha demostrado estar disminuyendo y ser substituida con un mayor respeto para las mujeres y una mayor participación en los asuntos de la familia (Brusco 1995; Loreto Mariz y Campos Machado 1997). Los Evangélicos ofrecen ayuda concreta a los marginados, pero de una manera muy singular, no desde afuera como la caridad o la limosna para los pobres, sino desde adentro. La gran mayoría de los mismos Evangélicos, son pobres materialmente hablando. Ellos ofrecen ayuda integral a sus miembros, no soluciones políticas como las ofrecidas por los adeptos de varias corrientes de las teologías de la liberación (Drogus 1997). Las personas necesitadas están encontrando en las iglesias Evangélicas transformación personal, empleo, consejería, consuelo, asesoramiento familiar y cuidado pastoral (Stoll 1990; Martin, 1993; 1995; Brusco Cleary y Stewart-Gambino 1997; S. Escobar, 2002; Orozco 2004).

El Evangelicalismo en general y, especialmente, el Pentecostalismo parecen tener un doble llamamiento, tanto para el post-modernista y para el pre-modernista. S. Escobar señala: "Quizá el Pentecostalismo es un mejor 'ajuste' para el mundo post-moderno que se está desarrollando. No le importa mucho la historia o la teología en el sentido clásico, sino que apela a la actitud post-moderna— la emoción sobre la razón, al individuo sobre la tradición. El sentimiento es más importante que el pensamiento y lo emocional es más importante que lo racional" (Allen 2006, 4). Pero, al mismo tiempo, en

una visión mundial pre-moderna o pre-iluminada (previo al naturalismo), lo sobrenatural figura altamente en los servicios y en la mentalidad de la iglesia. Por ejemplo, las personas pueden percibir fuerzas espirituales detrás de una enfermedad más que causas puramente médicas o físicas. Ellos creen que Dios puede actuar para sanar y remediar y orarán de acuerdo a ello. Los Evangélicos en América Latina son conscientes de lo sobrenatural, están aceptando su misterio, y están listos para batallar contra las fuerzas espirituales en su vida diaria (Allen, 2006; P. C. Moreno 1997; Berg y Pretiz 1996).

Las grandes iglesias en América Latina que reportan un fuerte crecimiento a menudo presentan un estilo pastoral más autoritario o "caudillista" (un enfoque de liderazgo común para América Latina, que gira en torno a un único líder, generalmente un hombre) (Allen, 2006; Prillaman 1998; van der Woerd Thorton, 2004; 1981). "Por tradición, estamos acostumbrados a tener un líder fuerte. Esto es cierto en el trabajo, en la política y en la Iglesia Católica Romana. Por lo tanto, buscamos lo mismo en el Protestantismo" (Thorton 1984, 234).

Ninguna explicación puede desentrañar de forma exacta por qué el Protestantismo está experimentando este espectacular crecimiento en América Latina. Esta no es una lista exhaustiva, pero a medida que los estudios continúan investigando este fenómeno, más razones serán descubiertas.

Enfoque de esta investigación

Una de las explicaciones antes mencionadas para el fuerte crecimiento de los Evangélicos en América Latina puntualiza un estilo autoritario de liderazgo observado

entre los pastores de las iglesias más grandes. Thorton escribe:

El importante papel del liderazgo en el crecimiento de los movimientos religiosos alrededor del mundo ha sido enfatizado por misiólogos como Hesselgrave (1978, 309) quien declara, "Desde un punto de vista científico uno se siente tentado a decir que si hay una necesidad o una causa suficiente para el éxito de un movimiento aparte de factores puramente espirituales ... es que el movimiento tiene un destacado liderazgo". Thorton (1984, 234)

Este estudio asume que el surgimiento de los líderes y su formación es necesaria para la supervivencia de todas las organizaciones e instituciones, incluidas las iglesias, y que los líderes se desarrollan en una variedad de formas alrededor del mundo, cada uno de ellos atendiendo a las particularidades de su cultura. ¿Qué es exactamente lo que se conoce acerca de los líderes de estas Iglesias Evangélicas de rápido crecimiento en América Latina? Si una de las miríadas de explicaciones para el crecimiento fenomenal tiene que ver con el liderazgo, una mayor comprensión es necesaria. ¿Por medio de qué procesos emergen sus líderes? ¿Cómo se desarrollan sus líderes y cómo crecen? Ya que las iglesias de Norte América están en declive (Hackett y Grim 2011), ¿qué podrían enseñar los líderes de las iglesias del Sur Global? ¿Hay patrones o procesos que pueden ser replicados en otros contextos del mundo? Es necesaria una mayor comprensión de los procesos por los cuales sus líderes emergen y crecen, así como una mayor claridad de cómo la cultura de los países de América Latina influye en los procesos de surgimiento y crecimiento de los líderes.

Berg y Pretiz (1996) hacen un llamado similar para un estudio más profundo de las iglesias autóctonas (Pentecostales) de América Latina, más allá de sus

estilos de música o de la liturgia. Berg y Pretiz creen que dichas iglesias pueden servir como modelos para los patrones de crecimiento.

Un problema observado en la literatura empírica es que las teorías del desarrollo del liderazgo tienden a describir los resultados más que el propio proceso (Stadler 2008). Perfiles enumerando características, virtudes o rasgos de un líder abundan en la base literaria encontrada en el manual de liderazgo de Bass y Stogdill (Bass 2008) así como en la categorización de las teorías de liderazgo de Northouse (2009). Avolio y Gardner (2005) afirmaron, "Hemos encontrado que durante los últimos 100 años, la mayoría de las teorías de liderazgo se han originado sin un enfoque en los procesos básicos esenciales que resultan en el desarrollo del liderazgo que sería caracterizado por estos modelos" (2005, 317). Estas listas contienen atributos que deben fluir desde dentro de una persona; son aspectos del ser humano, y no sólo comportamientos demostrados u ocultados a voluntad. Sólo con memorizar una lista de virtudes no habilita a una persona para que las encarne. Una pregunta crítica sería: ¿Por medio de cuál proceso una persona viene a encarnar las virtudes y los atributos necesarios para el liderazgo?

Un asunto relacionado, es el contenido de las propias listas en un entorno intercultural. Los estudios de Hofstede (1980) demostraron cómo el liderazgo está culturalmente contingente ya que cada una de las culturas condiciona a sus miembros para que aprecien o estimen ciertos rasgos de acuerdo a sus propios valores culturales. Lo que es deseable en una cultura puede ser menos deseable o apreciado en otra. Las investigaciones interculturales más comprensivas hasta la fecha son los estudios de GLOBE (GLOBE es el

acrónimo de Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness/*Liderazgo Global y Efectividad del Comportamiento Organizacional*). Sus estudios abarcan a 62 naciones, comprenden once años, e involucran a 170 investigadores de todo el mundo (House et al. 2004; Chhokar, Brodbeck y House, 2007). Otros investigadores han realizados estudios extensos también (Den Hartog et al. 1999; Trompenaars y Hampden-Turner, 1998; Hofstede y Hofstede 2005). En particular, los estudios GLOBE identificaron rasgos universalmente deseables en un líder y rasgos culturalmente contingentes dependiendo de la región. El punto es, sin embargo, que incluso con una lista "culturalmente correcta", todavía carecería de la descripción de *cómo convertirse en un líder*. Esta falta de especificidad en la comprensión de cómo un líder emerge y crece es el principal aspecto a ser investigado en este estudio.

Dada la importancia primordial de la iglesia local, su continuo crecimiento en América Latina, y la falta de especificidad en la comprensión de cómo surge y se desarrolla el liderazgo, este estudio investigó cómo los pastores de la Iglesia Evangélica de Tegucigalpa, Honduras describieron su propio surgimiento y desarrollo y los factores culturales que pueden haber influido en ello.

Preguntas de Investigación

La idea central de este estudio es escuchar a las descripciones e historias de cómo los propios participantes se convirtieron en líderes. Este estudio trata de comprender el entorno, los eventos, los procesos, las personas y las experiencias que influyeron en su surgimiento y crecimiento como líderes y explora los obstáculos y barreras que enfrentaron

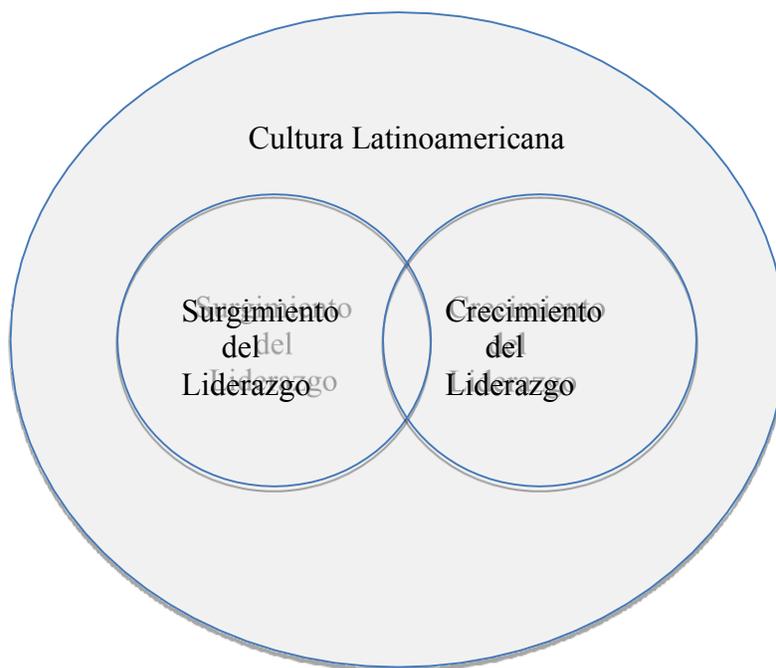
y, en retrospectiva, lo que pudo haber ayudado u obstaculizado su surgimiento o desarrollo. Además, este estudio trata de observar la influencia de la cultura de América Latina en el surgimiento y el desarrollo del liderazgo, como fue descrito por los participantes en el estudio.

Tres preguntas de investigación guiaron la recolección de datos cualitativos provenientes de los influyentes pastores de la Iglesia Evangélica de Tegucigalpa, Honduras, a través de entrevistas semi-estructuradas. Las preguntas de investigación son:

1. ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su surgimiento como líderes?
2. ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su crecimiento como líderes?
3. ¿Qué elementos culturales latinoamericanos pueden observarse en las descripciones de los pastores Evangélicos de cómo surgieron y crecieron como líderes?

Cabe señalar que el término en inglés "desarrollo" se traduce como "crecimiento" en español, así que estos términos se usan indistintamente. La Figura 1 muestra las preguntas de investigación en forma de gráfico.

Figura 1. Las Tres Variables Relacionadas con el Liderazgo que fueron Estudiadas.



La Figura 1 ilustra cómo el surgimiento de un líder se superpone con su desarrollo, a menudo haciendo un proceso indistinguible el uno del otro. Todo el proceso está rodeado por la cultura, mostrando cómo el liderazgo depende de las normas y expectativas culturales que lo rodean.

Definiciones

América Latina. Algunos la llaman "América Latina un 'término de conveniencia' para describir una zona que abarca 20 naciones independientes ubicadas en el Norte, Centro y Sur América, en la que se hablan tres idiomas principales: Español (18 países), Portugués (1) y Francés (1)" (Roca, 1962, 247).

Lozano (1997) escribe:

A pesar de que América Latina es un mosaico de acentos, mezclas raciales, tradiciones políticas y costumbres sociales, se mantiene *diversa* — un patrón común, un diseño distinguible, una textura compleja pero característica. Una cultura común no supone el mismo acento o historia, sino una sensación de reconocimiento y comprensión que se basa en motivos estéticos, mitos, rituales y expresividad social. ... los latinoamericanos se reconocen a sí mismos como tales a pesar de las diferencias nacionales o regionales. (Lozano 1997, 197)

Además del punto de vista literario, la antropología cultural denomina a América Latina como su propia región (Chhokar y House, 2007; Hofstede y Hofstede 2005; Trompenaars y Hampden-Turner 1998). Mientras que los estudios GLOBE reconocen a América Latina como una región en sus estudios, sus estudios también muestran diferencias significativas dentro de América Latina. Por ejemplo, Honduras tiene un índice de distancia al poder de 80, mientras que en Costa Rica es de 35.

La Iglesia Protestante Evangélica. Berg y Pretiz (1992) aclara el significado de "Evangélico" en América Latina como "aquellos que siguen el evangelio. ...Ellos predicán un mensaje de salvación solo por la fe — el evangelio de la gracia y el poder —de Lutero y los grandes reformadores" (1992, 14). A efectos de la presente investigación, la "iglesia" se referirá a la Iglesia Evangélica a menos que se especifique lo

contrario. Por ejemplo, si se menciona específicamente, el término la Iglesia Católica Romana será utilizado. Lopes (2013) aclara que "evangélico" tiende a ser utilizado por personas, medios de comunicación, e incluso a nivel académico para hacer referencias a los Cristianos no Católicos en general. La razón es que desde antes que los Protestantes llegaran por primera vez en el siglo XIX a América Latina, era más importante establecer su diferencia con la Iglesia Católica de hacer distinciones entre sí (Metodistas, Presbiterianos, Pentecostales, Bautistas, iglesias independientes).

Líder. Para el propósito de esta investigación, se utilizará la definición del estudio GLOBE (House et al. 2004). Ellos definen el liderazgo organizacional como "la capacidad de un individuo para influenciar, motivar y capacitar a otros para contribuir a la eficacia y el éxito de las organizaciones de las que son miembros" (Chhokar y House 2007, 6). Aunque algunos investigadores diferencian entre el líder y el liderazgo, este estudio utilizará estos términos indistintamente.

Prototipo de Líder. "Un prototipo de líder, es la suma de los más comunes y principales aspectos que conforman el concepto que un seguidor tiene de lo que un líder debe ser" (Romero 2004, 29). Más sencillamente, mientras que los académicos y otros expertos todavía discuten sobre una definición concluyente de líder, la persona común en cualquier cultura puede señalar a un líder porque ya posee en sus mente el "prototipo" o un "esquema compartido" de un típico líder (House et al. 2004; Shaw 1990).

El Caudillismo. Un caudillo es uno de los prototipos predominante de líder en América Latina. "Caudillaje" viene de la palabra caudillo, de acuerdo

al *Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española*, es "uno que, como cabeza (jefe) y superior guía y manda a personas". Wolf y Hansen (1966) señalan que traducido literalmente "caudillo" significa "cacique", y se deriva del latín "caput", que significa "cabeza".

Surgimiento de Liderazgo. En deferencia a América Latina, será utilizado el término "surgimiento de liderazgo", que reconoce la forma más espontánea, difusa, e integral en que llegan a convertirse los líderes. El concepto de desarrollo de liderazgo como resultado de seguir un proceso sistematizado, ordenado y secuencial puede ser como lo conceptualiza un Norteamericano. La teoría de surgimiento de liderazgo con líderes cristianos a tiempo completo de Clinton (1988) reconoce la función primordial que los "procesos divinos" desempeñan en el surgimiento y desarrollo de líderes Cristianos.

Desarrollo de Liderazgo. Para los fines del presente estudio, desarrollo de liderazgo será entendido en términos de la interacción del líder con sus circunstancias, no como un proceso autónomo y solitario, sino como el producto de las relaciones dentro de la comunidad o grupo social, consciente de que un líder forma parte de su contexto histórico y social.

Cultura. Hofstede y Hofstede (2005) definen cultura como la programación mental colectiva de las personas en un entorno, como el programa de la mente. Cultura no es una característica de los individuos, sino de un gran número de personas que han sido condicionadas por la misma educación y experiencia de vida. Triandis et al. (1984) utiliza el término *guion cultural* para describir un "patrón de interacción social que es

característico de un grupo cultural particular" (1984, 1363).

Distancia al Poder. Este término, popularizado por Hofstede y Hofstede (2005), se define como el grado en que los miembros menos poderosos de instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder está distribuido de manera desigual. En América Latina, los términos "verticalidad" y "horizontalidad" se usan para describir alta distancia de poder (verticalidad) y baja distancia de poder (horizontalidad). Alta distancia se refiere a que la cultura es muy jerárquica, donde se acepta y se ve como normal que hay mucha distancia entre personas de diferentes estatus en términos de privilegios, derechos y atribuciones. En una cultura de "baja distancia de poder" no es bien visto hacer aceptación de personas de diferentes estatus. Las personas tratan de minimizar las diferencias, no aceptando privilegios, no exigiendo el uso de títulos aunque sean los jefes o personas con más estatus.

Colectivismo de Grupo. House et al., define "colectivismo de grupo como el grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias" (2004, 30). En América Latina, el término "comunitario" se utiliza con frecuencia y se refiere al grado en que un individuo encuentra su identidad en el grupo.

Estatus Atribuido versus Alcanzado. Los estudios de Trompenaars y Hampden-Turner (1998) describen a América Latina como una "cultura de estatus adscrito o atribuido." Aquí es donde el grupo da al líder poder, su sentido de autoridad o prestigio sobre la base de factores como la edad, la condición social, patrimonio, color de piel, o sus credenciales oficiales. Este rango es casi permanente en contraste con un "estatus

de cultura alcanzado", en donde el grupo premia el estatus del líder a la luz de sus logros, los esfuerzos individuales o realizaciones. Este sentido de rango es "temporal y dependiente en el rendimiento exitoso y continuo".

Cultura Difusa versus Cultura Específica. En una cultura difusa, "la gente ve un traslape entre su trabajo y su vida personal. Ellos creen que las buenas relaciones son vitales para el alcance de los objetivos de negocio, y que será lo mismo en sus relaciones con los demás, ya sean que estén en el trabajo o en reuniones sociales. Las personas pasan tiempo fuera de las horas de trabajo con colegas y clientes" (Trompenaars y Hampden-Turner 2014). En una cultura específica, las líneas entre el trabajo y la vida personal o familiar están claramente definidas, incluso compartimentadas.

Culturas de Alto Contexto vs. Culturas de Bajo Contexto. E.T. Hall (1976) describe una cultura en términos de su sensibilidad al contexto. Una cultura de alto contexto, como la de América Latina, presta atención a los matices del entorno y a lo que queda por decir tanto como lo que se dice. Los gestos, el tono y las expresiones están llenas de significado para aquellos que son altamente sensibles al contexto. Una cultura de bajo contexto, como ser los países del Atlántico Norte (USA, Canadá, Europa del Norte), presta una estricta atención a la palabra hablada y escrita. La expresión: "Sólo los hechos, señora" es el epítome de una cultura de bajo contexto el cual tiende a des-contextualizar la comunicación, centrándose casi exclusivamente en las palabras mismas.

Una experiencia personal de la investigadora ilustra el contraste entre las culturas de alto y bajo contexto. Al final de una sesión, celebrada en la Ciudad de México, la misionera (la autora), recorrió todo el salón preguntándole a cada individuo si él o ella

asistirían a la próxima sesión de capacitación que se celebraría el sábado. Sin excepción, cada persona respondió: Sí. Después, cuando la misionera comentó con su amiga mexicana lo contenta que ella estaba porque todos estarían presentes, ella se rió y dijo, "Espera y verás. Nadie estará allí." La amiga mexicana, una verdadera guía cultural, procedió a abrir los ojos de la misionera a los matices de la comunicación indirecta. Un "Sí" realmente podría significar un "No" si lees el lenguaje corporal, el movimiento de los ojos, el tono de voz, y entiendes el deseo subyacente de no ofender. La misionera se había centrado exclusivamente en las palabras: Sí o No, ignorando todas las otras pistas contextuales que estaban siendo comunicadas, como "Sí, haré todo lo posible." "Sí, tengo toda la intención de asistir."

El Diseño de la Investigación

Hay muchos aspectos valederos que podrían estudiarse relacionados con el liderazgo en las Iglesias Evangélicas de América Latina y la investigadora ha decidido limitar el alcance de esta investigación a estudiar cómo un grupo selecto de pastores Evangélicos describieron su surgimiento y desarrollo como líderes, y observar qué elementos culturales de los países de América Latina fueron observados en estas descripciones.

Este estudio se llevó a cabo en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras. Se espera que esta breve incursión en un país de América Latina estimule a otros a investigar cómo los líderes surgen y se desarrollan en otros países de América Latina. La participación en este estudio fue delimitada a quienes profesan la fe en Dios, tienen una

relación personal con Jesucristo y se han comprometido en servir a la iglesia. El estudio fue delimitado al examen de individuos recomendados por hondureños como pastores influyentes.

Se ha escrito mucho acerca de los líderes y el liderazgo y más se escribirá en el futuro, ya que el liderazgo es un tema inagotable, una parte del tejido de la vida cotidiana. Este estudio se centró en una pequeña porción de este complejo fenómeno.

El Valor de este Estudio

Los datos resultantes de esta investigación llenan cuatro necesidades muy reales. En primer lugar, existe una necesidad de más investigación académica en el área de liderazgo en América Latina. En segundo lugar, existe una necesidad de que esa investigación académica esté disponible en el idioma Español. En tercer lugar, existe una necesidad de estímulo y motivación para que los propios latinoamericanos analicen sus propias teorías y prácticas de liderazgo. En cuarto lugar, existe una necesidad de literatura para informar a esos expatriados que sirven en América Latina acerca de los aspectos culturales únicos de liderazgo encontrados en la iglesia Evangélica.

Necesidad de un Estudio Académico de Liderazgo en América Latina

En primer lugar, existe una necesidad de más investigación académica en el área de liderazgo en América Latina. "Hasta la fecha, más del 90% de la literatura sobre el comportamiento organizacional y de liderazgo refleja una base estadounidense en la investigación y teoría" (House et al. 2004, xxv). Proyectos significativos como ser los

estudios GLOBE (House et al. 2004), la investigación continua de Hofstede y Hofstede (2005), así como el trabajo de Trompenaars y Hampden-Turner (1998) están sirviendo bien a la mayoría del mundo en la producción de literatura relevante a numerosas regiones del mundo con respecto a la cultura y el liderazgo.

A medida que el mundo continúa globalizando sus negocios, el desarrollo del liderazgo seguirá siendo una necesidad urgente en situaciones transculturales. La facilidad de viajar y de los avances en la tecnología de las comunicaciones seguirá facilitando el intercambio de ideas. No obstante, la globalización y los avances tecnológicos por si mismos, no pueden causar un cambio significativo en la hegemonía del pensamiento Occidental en la literatura y la investigación académica. Los fondos disponibles para las universidades, fundaciones y empresas del Atlántico Norte reducen las escasas cantidades que empresas e instituciones educativas en la mayor parte de mundo pueden destinar a la investigación académica. Además, las grandes editoriales requieren documentos presentados en Inglés, que es más que probable presenten una perspectiva Occidental. Un profesor Brasileño de gestión transcultural opinó: "La verdad es que la literatura del liderazgo de empresas extranjeras vale tanto como los barredores de nieve en Brasil" (Behrens 2013, 230).

McIntosh e Irving (2010) lamentan el hecho de que el mundo de habla Inglesa tiene acceso a diversos instrumentos diseñados para el estudio del liderazgo, mientras que otros entornos étnico-lingüístico no lo tienen. Más instrumentos para estudiar el liderazgo son necesarios en Español para utilizarse en América Latina.

Necesidad de Literatura Empírica en Español

En segundo lugar, existe la necesidad de que la investigación académica esté disponible en Español. Varias fuentes de literatura transcultural sobre liderazgo en América Latina proveen la mayoría de la evidencia empírica: (a) los estudios de Hofstede sobre dimensiones culturales (Hofstede 1980a; 1980b; Hofstede y Hofstede 2005).; (b) los nueve temas de Osland, De Franco, y Osland (1999); y (c) los estudios GLOBE de House (House et al. 2004; Chhokar, Brodbeck y House, 2007); (d) Trompenaars y Hampden-Turner (1998). Todas estas fuentes están escritas en Inglés con algunas traducciones disponibles en Español (Ogliastri et al. 1999). La investigadora buscó en las bases de datos en las bibliotecas de las universidades nacionales Costarricenses, Panameñas y Hondureñas, utilizando las palabras clave y sus equivalentes de "liderazgo, líder", y se encontró relativamente pocos hallazgos. Es cierto que la propia palabra "líder" no existía en Español y ha sido transliterada del Inglés al Español como *líder* y *liderazgo* pero aun utilizando términos comparativos en Español, la investigadora encontró relativamente pocos libros escritos en Español por autores latinoamericanos sobre el tema de liderazgo y desarrollo de liderazgo, un fenómeno también experimentado por otro investigador (Prillaman 1998). Este estudio, aunque presentado en inglés para el cumplimiento de los requisitos para un Doctorado en Filosofía en Estudios Educativos, representará una investigación original en español y estará disponible en español.

Cualesquiera que sean las causas detrás de la escasez de literatura, los detalles y la especificidad respecto a cómo surgen los líderes y cómo se desarrollan en

América Latina no se encuentran con facilidad. Por supuesto, los líderes surgen y se desarrollan en América Latina, pero el proceso no parece ser ampliamente articulado en la base de la literatura. Si una organización ha desarrollado un proceso exitoso de surgimiento y desarrollo del liderazgo, esta falta de documentación puede tornar la transmisión de ese conocimiento desafiante. Igualmente, si un proceso de liderazgo fracasa o es infructuoso, el detectar las causas y analizar las razones puede ser de ayuda si el proceso se hizo visible a otros dentro y fuera de la organización, a través de la documentación y la descripción escrita. Destilar el conocimiento y las lecciones aprendidas de forma escrita, puede permitir que las historias de éxito se repitan y se repliquen en otras situaciones. Obviamente, la documentación no garantiza el éxito, pero más personas pueden verse involucradas en el proceso al tornarse visible los pensamientos en la escritura. Las descripciones de los pastores Evangélicos y el análisis de los temas comunes y los patrones del surgimiento y desarrollo de liderazgo de este estudio proporcionarán alimento para el pensamiento de los mismos líderes así como para otros líderes de la Iglesia en América Latina.

Necesidad de Estímulo y Motivación para los Latinoamericanos a Involucrarse en la Investigación sobre Liderazgo

En tercer lugar, existe una necesidad de estimular y motivar a los propios latinoamericanos a analizar sus propias teorías y prácticas de liderazgo. "A pesar de las significativas necesidades de liderazgo en la región, existe muy poca literatura procedente de autores latinoamericanos sobre el tema, y esta ausencia se siente aún más aguda cuando se busca en la literatura empírica" (Irving y McIntosh 2006). Este estudio puede motivar a

los latinoamericanos a reflexionar más a fondo sobre sus propios patrones, hábitos y tendencias. La investigación realizada en su suelo natal no es tan fácilmente rechazada como irrelevante o aplicable sólo en el contexto del Atlántico Norte. Uno sólo puede esperar que estimule a algunos a hacer su propia investigación, sea ésta en el mundo académico en América Latina o en otro lugar. Incluso si motiva a algunos a hacer "investigación en acción" en su propio contexto de liderazgo, aumentaría el valor y el beneficio de realizar este estudio.

Necesidad de Literatura para Informar a los Expatriados Sobre
el Surgimiento y Desarrollo del Liderazgo en la
Iglesia Evangélica de América Latina

En cuarto lugar, existe una necesidad de literatura para informar a los expatriados que sirven en América Latina sobre los aspectos culturalmente contingentes únicos del liderazgo encontrados en grande y presentes en la iglesia Evangélica. Los expatriados de América del Norte y del Norte de Europa pueden asumir que el contenido y metodología del desarrollo del liderazgo que es eficaz en su tierra natal sólo debe ser traducida al español y producirá los mismos resultados en América Latina. Esta puede ser una suposición inexacta por la siguiente razón. "El liderazgo es culturalmente contingente, es decir, los puntos de vista de la importancia y el valor del liderazgo varían entre culturas" (House et al. 2004, 5). Cada región tiene su propia comprensión culturalmente aceptada de lo que es un líder y por lo tanto, de cómo convertirse en un líder. Hay culturas donde el liderazgo ni surge ni es desarrollado, es heredado.

Para todos aquellos que trabajan fuera de su propia cultura, una mayor comprensión de los efectos de la cultura les ayudará a interpretar lo que observan acerca del liderazgo. Mayor comprensión puede profundizar su apreciación de cómo los líderes surgen y guiará la manera en que pueden participar en el proceso. El líder ideal para América Latina puede parecer muy diferente al líder ideal en América del Norte. Si la manera en que se percibe un líder es diferente de acuerdo a la región, su surgimiento y desarrollo puede diferir también. "No se ha demostrado que exista una mejor forma para surgir como un líder" (Smith y Foti 1998, 155). Sin embargo, muchos de los modelos Occidentales de desarrollo de liderazgo son introducidos en América Latina como que si fueran la manera irrefutable (Maxwell 2007a).

Modelos norteamericanos de la formación para el liderazgo suelen importarse de manera *carte blanche* en el contexto latinoamericano, con poca o ninguna importancia a cómo surgen los líderes localmente. Las historias y descripciones contenidas en este estudio aumentará la comprensión del lector de cómo los líderes surgen en Honduras, que a su vez les permitirá participar con Dios y con los demás en el proceso de formación de liderazgo con mayor sensibilidad y apreciación.

Mattica (2014), el fundador de la Honduras Fellowship of Missionaries and Ministries/*Confraternidad Hondureña de Misioneros y Ministerios*, estima que existen aproximadamente 1.000 adultos misioneros que trabajan en Honduras, representando al menos 250 ministerios/organizaciones. Casi cada mes, nuevos misioneros/ministros se asocian con su confraternidad e informa que un estudio de ese tipo sería sumamente

beneficiosa para sus miembros.

Resumen del Capítulo 1

El Evangelicalismo continúa creciendo en América Latina y hay una creciente cantidad de investigación académica en cuanto a por qué el Evangelicalismo ha experimentado un crecimiento tan extraordinario en los últimos cincuenta años. Su espectacular crecimiento desde mediados del siglo XX ha sido objeto de mucho estudio y análisis por parte de los Evangélicos y Católicos de América del Norte y América Latina (Hartch 2014; Padilla, Yamamori y Voth 2004; S. Escobar 2002; Cleary y Stewart-Gambino 1997; Núñez C. y Taylor, 1996; Martin, 1993; Berg 1996; Berg y Pretiz 1992; Stoll 1990). Cuando un movimiento religioso está experimentando un crecimiento dinámico, además de razones espirituales y sobrenaturales, un liderazgo sobresaliente es probablemente uno de los factores contribuyentes (Hesselgrave 1978; Hoffer, 1966). Partiendo de esta premisa, esta investigación se centra en la comprensión de cómo los mismos pastores describen su surgimiento y crecimiento como líderes. Sus descripciones fueron analizadas más a profundidad para descubrir cuáles dimensiones culturales parecían influir en su surgimiento y crecimiento, ya sea positiva o negativamente.

Una investigación de esta naturaleza sirve a las necesidades de los pastores de América Latina para ayudarles a obtener auto-entendimiento y perspectiva en la mirada de las maneras que Dios ha trabajado para levantarlos como líderes de la iglesia. Este tipo de investigación cualitativa satisface una necesidad sentida por los pastores de estudios disponibles a ellos en español y basados en suelo latinoamericano. Estos hallazgos

académicos prometen responder a la escasez de literatura de investigación cualitativa disponible actualmente a los pastores y a la iglesia y a los líderes para-eclesiásticos.

La esperanza es estimular a los latinoamericanos a involucrarse en la investigación del surgimiento y desarrollo de liderazgo. Se espera que los resultados de este estudio también informen a los expatriados a apreciar mejor los procesos de surgimiento y crecimiento del liderazgo que ya están funcionando en América Latina, así como guiarlos a ser co-participantes en el proceso.

CAPÍTULO 2

LITERATURA PRECEDENTE

El crecimiento de la Iglesia Evangélica en América Latina continúa desarrollándose a un ritmo constante (Hartch 2014). Un crecimiento dinámico en cualquier movimiento religioso merece un análisis minucioso de su liderazgo (Hoffer 1966; Hesselgrave 1978). El comprender los procesos por los cuales estos pastores evangélicos surgen y crecen juntamente con los elementos culturales que pueden observarse amerita mayor investigación.

En este capítulo, la investigadora explica en detalle la literatura precedente relacionada con sus tres Preguntas de Investigación:

1. ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su surgimiento como líderes?
2. ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su crecimiento como líderes?
3. ¿Qué elementos culturales latinoamericanos pueden observarse en las descripciones de los pastores Evangélicos de cómo surgieron y crecieron como líderes?

Breve Descripción de la Literatura Precedente

El fenómeno del surgimiento y crecimiento de liderazgo ha sido estudiado en la literatura desde hace miles de años, y ha sido científicamente estudiado durante más de cien años, desde una amplia variedad de ángulos. Este estudio se centra en el surgimiento y crecimiento de liderazgo y en la influencia que la cultura tiene sobre estos procesos. Los estudios seminales de hoy en día que han buscado entender este fenómeno

son Hofstede y Hofstede (2005), Trompenaars y Hampden-Turner (1998), y los estudios GLOBE (House et al. 2004).

La teoría de la categorización y prototipicalidad de Lord y Maher (1991) relacionada al liderazgo solidifica a los estudios GLOBE y les provee uno de sus modelos conceptuales fundamentales: teorías implícitas de liderazgo culturalmente validadas (Dorfman et al. 2012; House et al. 2004; Shaw 1990).

América Latina tiene su propio prototipo de liderazgo llamado *caudillismo*. El caudillismo refleja el espíritu y el ethos de la región (Dealy 1992) y es, en parte, fruto de su Catolicismo monolítico y valores culturales (Dealy 1974). El caudillismo surge también de los antecedentes históricos de América Latina (Castro Martínez 2008; Lynch 1993; Chevalier 1992; Hamill, 1992; Wolf y Hansen 1966). El caudillismo es un estilo de liderazgo que es común en América Latina y en la iglesia Protestante (Bastian, 1993; Prillaman 1998; van der Woerd 2004).

La manera en que un líder surge está relacionado con la forma en que se ejerce el liderazgo en América Latina, la cual está relacionada con el poder, un concepto que se describe desde una perspectiva latinoamericana junto con sus implicaciones sobre cómo los líderes pueden surgir y crecer.

Surgimiento de Liderazgo

Los estudios iniciales en el liderazgo centraron su atención en definir qué características o rasgos de la personalidad de una persona les hizo surgir como líderes, lo que Bass (2008) y Northouse (2009) llaman "teoría de rasgo" [El hombre grande] de los

estudios de liderazgo. Durante décadas, han existido altibajos de interés en este enfoque, pero lo que ha permanecido constante es la búsqueda de características o rasgos que distinguen a un líder de un seguidor. Un ejemplo sería el estudio de Smith y Foti (1998) que muestra cómo los rasgos de la personalidad, la inteligencia, la dominación, y la auto-eficiencia general se asocian positivamente con el surgimiento del liderazgo.

Un género relacionado de la teoría del rasgo ha sido el enfocarse en las expectativas, las interpretaciones y las percepciones de los seguidores en lo que se denomina *teorías implícitas de liderazgo*. Aquellos autores que han promovido la comprensión del papel de las teorías implícitas de liderazgo son Lord, Foti, y De Vader (1984a); Cronshaw y Lord (1987); Lord y Maher (1991); Nye y Forsyth (1991); y Offermann (1994). Su comprensión del surgimiento de liderazgo ve el liderazgo como más que un proceso, validando el papel activo de los seguidores de ejercer influencia. Las teorías implícitas del liderazgo postulan que los seguidores cotejen sus observaciones de una persona versus su prototipos de los atributos de líder y si hay una coincidencia, él o ella naturalmente etiquetaría la persona como "líder". Lord y Maher (1991) observaron que cuanto mayor sea la coincidencia entre lo que los perceptores tienen en sus mentes como un prototipo de líder y cómo se comporta la persona bajo observación, más van a dejarse influenciar ya que ven (perciben) al individuo como un líder. Este proceso se explicará en detalle más adelante en este capítulo.

Existe una serie de autores que han evaluado trans-culturalmente el concepto de teorías implícitas de liderazgo y han descubierto lo que se llama *teorías de liderazgo culturalmente aprobadas* (Brodbeck, 2000 y Offermann y Hellmann, 1997 así como todo el

proyecto de los estudios GLOBE Dorfman et al. 2012; Chhokar y House 2007; House et al. 2004). Tanto las teorías implícitas y las teorías de liderazgo culturalmente aprobadas resaltan cómo la percepción de los seguidores de cualidades de liderazgo influyen en el surgimiento de líderes (Hollander 1992). Algunos estudios señalan que el ámbito o procesos externos propician el surgimiento de liderazgo (Bass 2008).

Existe aún otro entendimiento del surgimiento del liderazgo estudiado por R. Clinton (1988; 2012). Su teoría se centra en el líder individual y su creciente capacidad para ejercer influencia. Clinton ha identificado tres factores clave para su teoría: (a) los procesos psicológicos internos del individuo, (b) los procesos contextuales y sociológicos externos, y los procesos divinos. Stadler (2008) observa que "es el tercero de estos factores, los procesos divinos, que diferencian significativamente la teoría de surgimiento de liderazgo de otras teorías del desarrollo de liderazgo" (2008, 3). Ella continúa:

A diferencia de otras teorías de desarrollo de liderazgo, [Clinton 2012] la teoría del surgimiento de liderazgo está basada en el concepto de que el plan providencial de desarrollo de Dios para el líder guía activamente su desarrollo en contraposición a la casualidad. La teoría del surgimiento de liderazgo evoca la sabiduría de Dios desde la perspectiva eterna para informar la perspectiva de las actuales experiencias de liderazgo y para fomentar una respuesta positiva del líder como parte del desarrollo espiritual del líder. El beneficio práctico se produce cuando un líder cambia su conciencia para darse cuenta de que estas experiencias están siendo orquestadas por Dios para el propósito de su desarrollo como líder. Stadler (2009, 118)

Adair (2009), un autor británico, señala cuatro posibles rutas mediante las cuales las personas son seleccionadas o asumen una posición de liderazgo:

"*Surgen* en una situación de grupo sin líder, la persona es informalmente electa, por *nombramiento*, que es realizado por un superior de una organización jerárquica, por *elección* como en un contexto político donde el líder es electo y debe rendir cuentas a sus

electores, y por último *hereditario*, como en el caso de un hijo o una hija que tiene un derecho innato para dirigir la organización, comunidad o nación" (2009, 84-85). En América Latina, su apellido puede formar la base de heredar una posición en el negocio de la familia. Además, las *conexiones* como son los amigos en lugares de autoridad pueden ser una vía para obtener una posición o título, especialmente en los puestos gubernamentales. El objetivo de este estudio es comprender cómo surgen los líderes y si existen vías comunes.

Estas teorías del surgimiento se refieren a los rasgos de personalidad del líder, las expectativas de los seguidores, los procesos externos o ámbito, y en el caso de líderes que son cristianos, los procesos divinos. La siguiente sección proporciona una categorización de varios enfoques sobre cómo crecen los líderes.

Breve Sinopsis de Varios Enfoques del Crecimiento de Liderazgo

Algunos autores han encontrado que muchos modelos de desarrollo de liderazgo no tienen una base teórica sólida (Avolio 2005; Riggio 2008) y ya que un buen número de los modelos han nacido dentro de la mentalidad occidental, han sido pragmáticos, orientadas a la tarea. Sin embargo, en las últimas décadas, hay una serie de teorías que están produciendo criterios específicos para el crecimiento de liderazgo. Los libros de referencia como Bass (2008) y Northouse (2009) recopilan y clasifican las tendencias pasadas y presentes en la teoría y la práctica de liderazgo y el crecimiento de liderazgo.

Desarrollar los Atributos Personales del líder

Existen muchos enfoques para formar líderes que se centran en el desarrollo de atributos como su inteligencia emocional y social (Goleman, McKee, y Boyatzis 2002), el liderar partiendo de sus fortalezas (Rath y Conchie 2009; Clifton, Anderson, y Schreiner 2006), así como el texto clásico de Max Weber (1947) sobre el papel del carisma en el liderazgo y cómo el carisma es una habilidad que puede ser perfeccionada por la formación, la experiencia y la práctica.

El Seguir las Mejores Prácticas

Este enfoque estudia empresas, organizaciones o grupos exitosos (o fallidos) por medio de entrevistas, observación directa, análisis de su éxito financiero y grupos focales. Luego, destilan los datos recolectados en los principios que pueden enseñarse como las mejores prácticas o pueden ser implementadas en los programas de formación. Un ejemplo sería *De Buenas a Excelentes* (Collins 2005). O *Construidos para Durar* (Collins y Porras, 2004) que incentiva a líderes a alcanzar un nivel cinco de "liderazgo", que es un tipo de ejecutivo en quien una verdadera humildad personal se combina con una intensa voluntad profesional y quién hace lo mejor para la empresa. Las investigaciones de Katzenbach y Smith (2003) sobre equipos de alto rendimiento vs. pseudo equipos se aplican a menudo a programas para desarrollar líderes. Kouzes y Posner (2008) crearon el "Inventario de Prácticas de Liderazgo" —que dio lugar a la herramienta ampliamente utilizada para la retroalimentación de liderazgo 360°. También relacionado a las empresas es el enfoque que

podría denominarse "Cerrar la Brecha", que consiste en que los supervisores primero deciden qué tipos de competencias son necesarias para un buen rendimiento en el trabajo. Luego, realizan una Evaluación de Necesidades en los empleados, evaluando estas competencias ya sea en su conocimiento o rendimiento. La brecha entre el ideal y la realidad se convertirá en la agenda de trabajo del plan de desarrollo de liderazgo, con el objetivo de reducir la brecha.

Desarrollar la Persona Espiritualmente, Psicológicamente y Socialmente

Uno de los aspectos de este enfoque propugna el aspecto del *ser* del líder, su carácter personal y su bienestar, y la absoluta necesidad de que la persona asuma la responsabilidad de su propio crecimiento personal. Allender (2008) adopta una postura contraria hacia la debilidad y propugna el pleno aprovechamiento de las fallas como lo hace Nouwen (1979) en el "Sanador Herido". El enfoque profundamente espiritual de Nouwen (1992) propugna que el líder siga el ejemplo de Jesucristo de movilidad descendente.

McCauley y Douglas (2004) observan los aspectos de la socialización y el aprendizaje mediante la observación de otros, según el cual "los individuos internalizan las normas y los valores de los grupos a los que forman parte" (2004, 85). Su enfoque de desarrollo sugiere cómo los líderes pueden identificar los diversos roles que otros desempeñan en sus vidas y maximizar el uso de estas relaciones.

Seguir al Líder

Un enfoque muy popular para desarrollar líderes ha sido el entrevistar a líderes exitosos de una amplia variedad de campos e industrias y luego básicamente hacer lo mejor para "*seguir al líder*", es decir, hacer lo mismo. Estos libros están llenos de consejos prácticos como el usar axiomas para cristalizar las perspicacias del liderazgo, el escuchar el susurro de Dios para seguir sus dictados divinos, y la fórmula de las 21 leyes irrefutables del liderazgo, que luego son formadas en algún tipo de proceso de desarrollo de liderazgo. Hay demasiados de estos libros para enumerar pero algunos de los más populares son los libros escritos por Bennis (2009), Covey (1992), Hybels (2002; 2008; 2010), Sample (2003) y Maxwell (2007; 2005).

Gestión de Negocios

Impulsada por lo fundamental, ningún otro sector o campo de estudio ha gastado la misma cantidad de tiempo, esfuerzo y dinero que el mundo de los negocios en la búsqueda de maneras de desarrollar eficazmente los líderes. Pocos escritores han resistido la prueba del tiempo (seis décadas), han sido tan ampliamente traducidos y citados más que Peter Drucker (2008). Sus escritos y muchos otros, los cuales son articulados en Gallos y Schein (2006), son incorporados a cursos de desarrollo de liderazgo en las instituciones de enseñanza superior y centros de aprendizaje no formal. El consejo de Drucker para los CEO fue el recordarles que "se trata de relaciones y la gente" y desarrolló el concepto de "gestión por objetivos", el cual ha sido utilizado en todo el mundo.

Otro enfoque se denomina "gestión de alto potencial (HIPO por sus siglas en inglés) o planificación de sucesión, el cual es un sistema cuidadosamente diseñado y utilizado para seleccionar, formar y desarrollar a los futuros líderes, y perfeccionar sus conocimientos y habilidades para puestos de nivel superior" (Derr, Roussilln, y Bournois 2002, ix).

El liderazgo adaptativo (Heifetz, 1994; Heifetz y Linsky 2002) toma la investigación de Heifetz y Linsky y ofrece un extenso curso en profundidad para el desarrollo de líderes ejecutivos y políticos en la Harvard Kennedy School (Parks 2005).

Teorías de Aprendizaje de Adultos

Las teorías de aprendizaje de adultos de Knowles, Holton, y Swanson (2005) y "La Guía Completa de Aprendizaje Durante la Edad Adulta" de Merriam, Caffarella, y Baumgartner (2006) contienen muchas de las teorías que regularmente se aplican a diversos modelos de desarrollo de liderazgo. Por ejemplo, el aprendizaje auto-dirigido se usa mucho dentro de la mentoría ejecutiva (Peltier 2009). Las teorías del aprendizaje transformacional (Mezirow y Taylor, 2009; Freire, 2000; 2002) hablan a muchos ámbitos para la formación de líderes en la comunidad, los lugares de trabajo y en la Educación Superior. Los teóricos del aprendizaje experiencial (Dewey 1902; 1938; Kolb 1984) informan a numerosos programas de liderazgo al aire libre, así como ofrecen un marco crítico para una práctica reflexiva (Turesky y Wood 2010).

Teorías Integradas: Teoría del Surgimiento de Liderazgo

Existe un enfoque en específico para el desarrollo de liderazgo, que se centra específicamente en los Cristianos a tiempo completo en el ministerio, el cual se denomina la *Teoría del Surgimiento de Liderazgo* (R. Clinton 1988). La Teoría del Surgimiento del Liderazgo (LET por sus siglas en inglés) describe cómo los líderes crecen a lo largo de una vida. Clinton utilizó la metodología de la “Teoría Fundamentada” (Grounded Theory) (Glaser y Strauss, 1967) en su análisis inicial de 420 líderes y misioneros Cristianos históricos y contemporáneos (R. Clinton 1988) y desde ese entonces, más de 3,000 estudios de casos han sido realizados para refinar la Teoría del Surgimiento de Liderazgo (Clinton 2005). Clinton observa tres claves para el desarrollo de liderazgo (1) tiempo a lo largo de su vida, (2) la respuesta del líder y (3) los procesos de la persona, que él describe como (a) procesos psicológicos internos, b) procesos sociológicos y contextuales externos y c) procesos divinos. Combinados, estos procesos se teorizan pueden lograr el desarrollo de la capacidad del individuo para ejercer influencia. Stadler (2009) señala que "es el reconocimiento de los procesos divinos que diferencia a LET de otras teorías del surgimiento del liderazgo."

En términos de la vieja interrogante de si los líderes nacen o se hacen, la sinopsis anterior de las teorías de surgimiento de liderazgo parecen estar más inclinadas a ver el liderazgo como algo que puede ser ampliado y mejorado, ya sea mediante el desarrollo personal, el aprendizaje de las mejores prácticas y conocimientos, o siguiendo los ejemplos de destacados líderes.

Reconociendo que el liderazgo es culturalmente contingente, lo que significa que cada cultura tiene su propia comprensión de lo que es un líder y cómo el mismo crece, la siguiente sección profundiza en el surgimiento y crecimiento de liderazgo en la cultura de América Latina.

La Cultura Latinoamericana y Liderazgo

Si se inicia una conversación con un Latinoamericano sobre cultura, es probable que hablen de buenos modales, gustos refinados, o de haber alcanzado un cierto nivel de cultura en las artes, agricultura o artesanía. Una conversación acerca de la cultura en el sentido antropológico sería, para la mayoría de los hondureños, una novedad. La cultura en el sentido antropológico ha sido definida como "la programación colectiva de la mente a distinguir los miembros de un grupo o categoría de personas de otro, mucho como el software de la mente" (Hofstede y Hofstede 2005, 4). Otros examinarían la cultura en términos de sus prácticas y valores. *Las prácticas* son actos o "la forma en que se hacen las cosas en esta cultura" y *los valores* son juicios acerca de "la forma en que las cosas deben hacerse" (House et al. 2004, xv). Hay una rica tradición en el campo de las ciencias sociales de estudios transculturales que proporcionan muchos constructos teóricos adecuados para la comprensión de cómo la cultura de América Latina influye en el liderazgo.

Para facilitar la comparación de las culturas, Kluckhohn y Strodtbeck (1976) realizaron un vigoroso análisis de contenido en numerosos estudios culturales de todo el mundo e identificaron varias dimensiones culturales. Una dimensión es un aspecto

distintivo de la cultura que puede ser medido en relación a otras culturas. "Recuerden que las dimensiones culturales explícitas no existen en sí mismas, son herramientas que ayudan a analizar una situación y pueden o no producir claridad—no las reifican. Sin embargo, aunque las características culturales pueden enmascarar puntos más finos de los detalles y la diferencia, permiten a grupos de personas obtener identidad" (Dimmock y Walker 2005, 8). Dickson et al. (2012) observa cómo los estudiosos posteriores como Hofstede (1980; 2005), Trompenaars y Hampden-Turner (1998), y House et al. (2004) construyen sobre el trabajo de Kluckhohn y Stroctbeck (1976) y han creado nuevas dimensiones culturales. Para facilitar la comprensión de estas dimensiones culturales y cómo influyen en el liderazgo, el Cuadro 1 contiene un número de dimensiones culturales, un resumen de cada una y luego una columna describiendo cómo el liderazgo influencia esta dimensión cultural. Citas del libro del profesor Jim Plueddemann (2009) y notas de su clase se incluyen en este cuadro y están enmarcadas por comillas: “ ”. Comentarios citados del libro de Trompenaars y Hampden-Turner (1998) están enmarcados con < >. Plueddemann observó que todas estas dimensiones culturales podrían ser organizadas en la amplia categoría de Culturas de Alta y Baja Sensibilidad al Contexto articulados por E.T. Hall (1960). Cabe señalar que este cuadro no representa una lista exhaustiva de las dimensiones culturales. (Por cuestión de espacio, se abreviará el término de “Alta Sensibilidad al Contexto” como “Alto Contexto” o “Bajo Contexto”, significando el grado de atención que cada cultura da al contexto, a los gestos, tono de voz, historias compartidas, etc.).

Cuadro 1. Las Dimensiones Culturales de Hofstede (2005), Trompenaars y Hampden-Turner (1989) con Perspectivas de Plueddemann (2009) sobre Cómo la Cultura Influye en las Prácticas de Liderazgo

#	Dimensión Cultural	Sociedad de Alto Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas	Sociedad de Bajo Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas
1.	Tiempo	Tiempo según el evento	Líder comienza reunión tan pronto como la mayoría de las personas están presentes.	Tiempo de acuerdo con el reloj	Líder comienza reunión según el tiempo estipulado.
2.	Tiempo	Policromo	Líder atiende a varias personas al mismo tiempo. Una actividad fluye a otra.	Monocromo	Líder cierra la puerta de la oficina y atiende un asunto a la vez. Se adhiere al programa.
3.	Estilo de comunicación	Comunicando indirectamente	Líder transmite su mensaje a través indicaciones no-verbales. "El tono de voz, la postura y los rasgos faciales tienen sentido al grupo."	Comunicando directamente	Líder habla o escribe sus pensamientos de forma explícita. "La idea que se está discutiendo es más importante que los sentimientos que están detrás de la declaración."
4.	¿Cómo se puede adjudicar el estatus? La autoridad y el estatus	Estatus adscrito	El grupo otorga al líder su sentido de autoridad o prestigio debido a su edad, condición social, patrimonio, color de la piel o las credenciales oficiales. Este rango es casi permanente.	Estatus alcanzado	El grupo otorga al líder el estado a la luz de sus alcances, los esfuerzos individuales o logros. Este sentido de estatus es "temporal y dependiente de la continuación de un exitoso rendimiento."
5.	Ejercicio de autoridad	Autoritarismo <paternalismo, Maternalism, ZEUS >	"El líder es generalmente controlador a fin de mantener la armonía y la conformidad del grupo. El líder tiene una personalidad carismática.	El Igualitarismo	"Los líderes permiten que otros tengan importantes contribuciones en la toma de decisiones. Los seguidores son más propensos a cuestionar las ideas

#	Dimensión Cultural	Sociedad de Alto Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas	Sociedad de Bajo Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas
			Los líderes recompensan la lealtad. Los seguidores aprecian líderes fuertes."		y decisiones del líder. Los líderes respetan la iniciativa individual de los miembros del grupo."
6.	Estilos o métodos de resolución de conflictos	Los métodos indirectos (Elmer 2002): * La mediación * La narración y proverbios * Adoptar una postura de humildad * Inacción deliberada * Desvío * Uso de la tercera persona y voz impersonal	"La resolución indirecta se busca a través de amigos mutuos. El descontento se muestra a través de señales no-verbales, comunicación sutil. La confrontación directa es evitada por tanto tiempo como sea posible. El preservar la armonía es enfatizado."	Los métodos directos (Elmer 2002): * La confrontación * Confrontación cuidadosa * Compromiso * Evitar * Otorgar * Ceder mitad y mitad	"La resolución se solicita a través de la confrontación directa. Las personas se encuentran frente a frente y articulan las dificultades verbalmente. El hablar la verdad es enfatizado y apreciado".
7.	Objetivos	Orientado a las Personas o Relación	Líder busca construir relaciones interpersonales y se asegura de que las personas son amigos y que la armonía del grupo es creada.	Orientado a tareas	Líder se centra en el cumplimiento de sus tareas, la construcción de relaciones está supeditada a la obtención de la tarea realizada. "El líder quiere lograr un trabajo preciso y predeterminado dentro de un plazo establecido."
8.	Estilo de interacción, el grupo y el individuo	Comunión	"Cooperación de grupo y una tendencia a conformarse a las decisiones de otros caracterizaran la interacción."	Individualizar	"Interacción hará hincapié en la propiedad individual de las ideas. La conformidad no es enfatizada. Encontrar la mejor

#	Dimensión Cultural	Sociedad de Alto Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas	Sociedad de Bajo Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas
					idea es más importante que la armonía del grupo".
9.	Estilo de interacción	En grupo colectivista	La armonía, la incuestionable lealtad, el sentido cohesivo del grupo es valorado, el individuo encuentra su sentido de identificación en la pertenencia al grupo.	Individualista	Los lazos entre los individuos están sueltos, se espera que todos cuiden de sí mismos o de su familia inmediata solamente.
10.	Organización	Organizar como una familia	"El modelo organizativo es el de una familia o de una comunidad unida. La mayoría de las personas están bajo la autoridad directa de un jefe superior." <El descentralizar y delegar es raro en este modelo ya que la figura de "padre", mantiene el control.>	<Organización como una Torre Eiffel o Misil guiado>	Torre Eiffel: "El modelo organizativo es el de una corporación con organigramas y descripciones de puestos." <Misil guiado (ATHENAS): orientado al equipo, roles y tareas específicas dirigidas a resolver un problema.>
11.	Cuán lejos nos involucramos	Pensar como un todo o sintetizar (Integral o difuso)	Las líneas entre los espacios de la vida personal y la vida de los líderes y seguidores pueden ser difusas y borrosas.	Pensando específicamente en categorías o comportamientos	Líder distingue entre la tarea y la relación que tiene con un subordinado de otras transacciones.
12.	Forma de lógica	Razonamiento en forma circular	Líder puede enfatizar su punto empezando por el exterior de una espiral y dirigiéndose hacia adentro en una especie de forma circular de lógica o ella puede tener un punto principal y como los pétalos de una flor,	Razonamiento en forma lineal	El líder puede enfatizar varios puntos (generalmente no más de tres), cada uno tendrá piezas específicas de evidencia para apoyar o probar su punto de vista. Las observaciones

#	Dimensión Cultural	Sociedad de Alto Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas	Sociedad de Bajo Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas
			ella va a repetir el mismo punto pero en una variedad de maneras.		formuladas serán secuenciales y tendrán lógica interna.
13.	Relaciones y Reglas		El líder lidera de acuerdo a la ética situacional. <El líder, a la luz de su afecto por personas específicas hará excepciones a las reglas o cambiará las reglas para dar cabida a los pormenores de esa circunstancia. >	Universalización <Por desgracia, las personas que resisten los universales Americanos son vistos como tradicionales, no personas de negocios o incluso de mentalidad simple. >	El líder hace una regla y una política Para cada situación posible que pudiera ocurrir. <El líder busca aplicar una regla universal no importando cuál sea la circunstancia. > <Los líderes de tipo universalistas tienden a crear estructuras globales en las que los valores culturales del país de origen se celebran en todo el mundo>
14.	Distancia al Poder	Alta distancia al poder	La autoridad está en manos de unos pocos y la inequidad es aceptada y legitimada.	Baja distancia al poder	La autoridad está distribuida y la inequidad es indeseable.
15.	La tolerancia para la ambigüedad	Alta tolerancia a la ambigüedad	Líder asumirá que la vida sucede y va a aceptar la incertidumbre como parte de la vida es imprevisible. "Así es la vida"	Poca tolerancia para la ambigüedad	Líder tratará de evitar o minimizar la incertidumbre de los pronósticos, realizar la planificación estratégica y predecir de las tendencias del futuro.
16.	¿Cómo nos relacionamos con la	Ir con el fluir del momento, dejar que todo siga su	El líder reacciona o se ajusta a su entorno y está más sujeto o	Dirigir uno mismo desde dentro, controlando	Líder crea su propio entorno,

#	Dimensión Cultural	Sociedad de Alto Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas	Sociedad de Bajo Contexto	Prácticas de Liderazgo observadas
	naturaleza? Relación con el entorno	curso	controlado por eventos de vida <Punto externo de control >	la naturaleza o el entorno	independiente de lo que está sucediendo a su alrededor. Líder actúa para controlar, dominar o someter a la naturaleza.
17.	Conducta Propia	Modestia Alta	Líder es reacio a llamar la atención sobre sí mismo, algunos en la iglesia prefieren ser llamados "siervos" (como en Mat 20:25-29) en lugar de líderes. Su lenguaje puede también disminuir el uso de los pronombres, particularmente la primera persona del singular (Yo). Pueden pluralizar para cambiar el enfoque a todo el grupo en lugar de a sí mismos. La modestia es altamente valorada.	Auto-agrandamiento	La cultura no mira por debajo al líder que ostenta o atrae la atención hacia sí mismo. Líder puede alardear de sus logros sin que se vea tan mal.

Teoría de la Categorización y Prototipicalidad

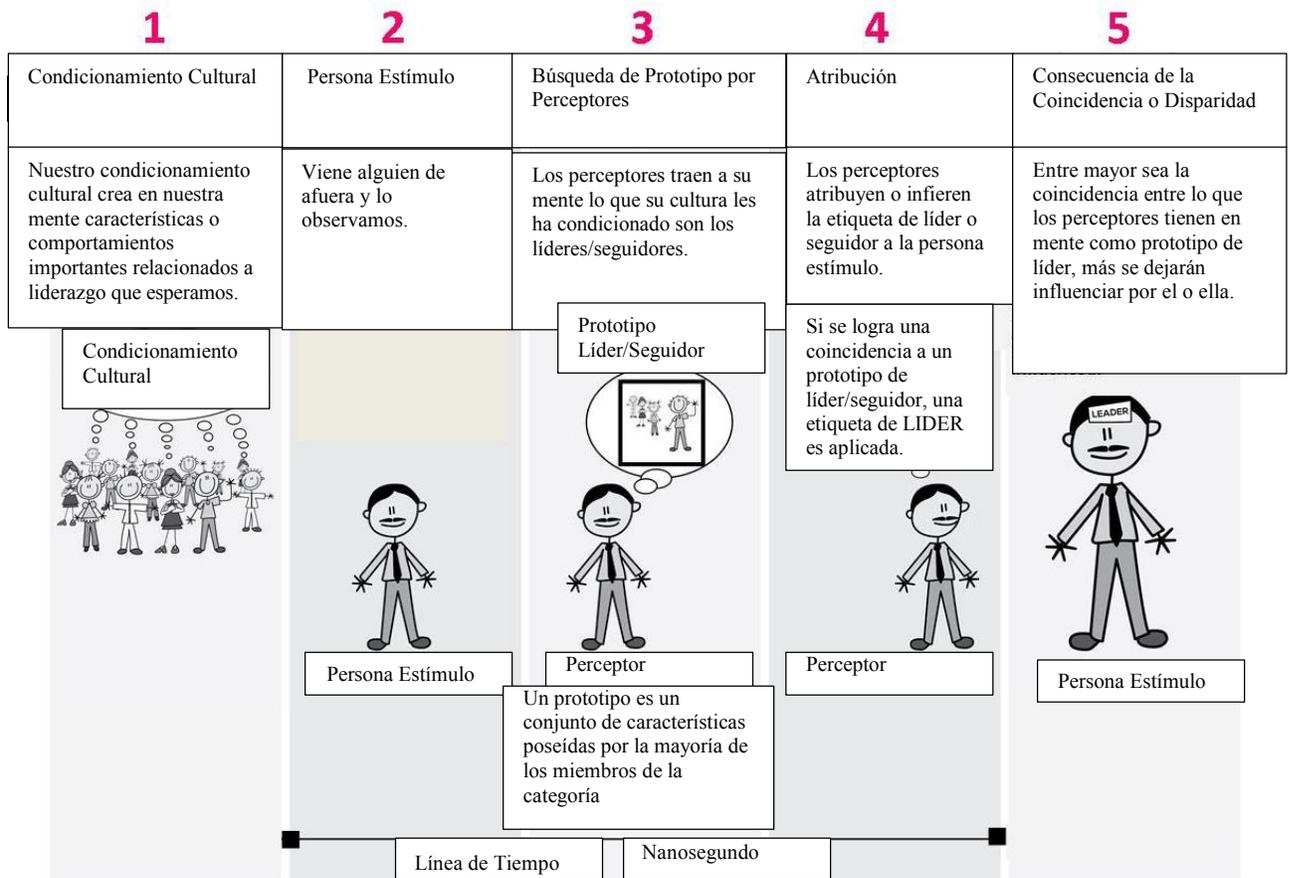
Una explicación de la teoría de la categorización es relevante porque enlaza las teorías implícitas de liderazgo culturalmente aprobadas, que dilucidan cómo cada región cultural entiende el liderazgo. Estas teorías muestran la influencia de un condicionamiento cultural y de los valores culturales que uno naturalmente, aunque inconscientemente, asimila en relación a la teoría y la práctica de liderazgo.

Todos los términos como prototipo, esquemas compartidos, condicionamiento cultural, guion cultural y teoría implícita de liderazgo apuntan a la realidad de que, en general, "los individuos tienen suposiciones acerca de las características personales y las habilidades necesarias para el éxito de los líderes" (Nye y Forsyth 1991, 361). Así, cuando se observan a la persona X o situación Y, su cerebro (que incluye su respuesta emocional) inmediatamente intenta hacer coincidir lo que ven con su "prototipo mental de líder/seguidor." Si se realiza una coincidencia, la etiqueta "líder o seguidor" es aplicada. Esto es lo que se denomina "atribución." Elmer (1993) describe cómo aquellos que sirven en el extranjero pueden caer presos de una atribución positiva o negativa, debido a diferencias en el condicionamiento cultural. Por ejemplo, una vez un líder visitante acusó a los miembros del equipo nacional como carentes de iniciativa, sólo para descubrir que, por respeto y deferencia, estaban esperando sus instrucciones. Como este ejemplo, las atribuciones erróneas pueden fomentar un liderazgo transcultural desafiante.

La investigadora ha visualizado la teoría de categorización en cinco segmentos,

para facilitar su comprensión. Ver Figura 2: Teorías Implícitas de Liderazgo/Prototipos de Liderazgo Culturalmente Aprobadas. El Diagrama está Dibujado por Autor Sobre la Base de Artículos por Cronshaw y Lord (1987), Nye y Forsyth (1991) y Rosch (1978).

Figura 2. Teorías Implícitas de Liderazgo/Prototipos de Liderazgo Culturalmente Aprobadas. El Diagrama está Dibujado por Autor Sobre la Base de Artículos por Cronshaw y Lord (1987), Nye y Forsyth (1991) y Rosch (1978).



Segmento 1 en la Figura 2: Condicionamiento Cultural

El condicionamiento cultural comienza en el nacimiento. Las personas crecen en una cultura determinada y están inconscientemente impregnadas con los valores de esa cultura. Están programados tácitamente, como "software de la mente" (Hofstede y Hofstede 2005). Puede que nunca aprenden a articular los valores fundamentales de su propia cultura; sin embargo, seguirán el guión cultural. Usualmente toma la exposición a otra cultura para traer a la superficie su propio condicionamiento cultural. Cabe señalar que "el caracterizar una cultura nacional, por supuesto, no significa que cada persona de la nación tiene todas las características asignadas a esa cultura" o está condicionada culturalmente de la misma manera.

La cultura de América Latina valora el respeto a la dignidad de la persona, el tiempo para el ocio, el aprecio por la grandeza, la generosidad y la estima de la masculinidad. Más adelante en este capítulo, estos valores transversales se explican en mayor profundidad. Estos valores dan un terreno fértil para el *caudillismo* como un prototipo o teoría implícita de liderazgo culturalmente aprobada. Una de las características principales del caudillismo es el liderazgo centralizado y fuerte. La autoridad emana del principal líder cuya palabra es ley. Este tipo de líder es llamado un prototipo y revela las preferencias de la cultura. A los ojos de los seguidores, un líder que con frecuencia delega o busca el consenso sería visto como un líder débil.

Segmento 2 en la Figura 2: Persona Estímulo

La "Persona Estímulo" podría ser un expatriado entrando en la cultura extranjera como un líder. También podrían ser un grupo de personas. En cualquier caso, todos los presentes observan de cerca sus acciones, actitudes o características sobresalientes.

Segmento 3 en la Figura 2: Búsqueda de Prototipo por Perceptores

Los perceptores traen a la mente lo que su cultura les ha condicionado a pensar de lo que son los líderes o seguidores. Tácitamente, ya tienen en mente un "prototipo de líder" o "prototipo de seguidor." En cuestión de nanosegundos, sus cerebros hacen una búsqueda limitada de ese prototipo. Un prototipo es un conjunto de características poseídas por la mayoría de los miembros de la categoría. Están buscando (subconsciente) una coincidencia entre lo que perciben de la persona estímulo y el prototipo que tienen en mente. Un prototipo de líder proporciona una base para predecir con precisión razonable (pero nunca certeza absoluta) las acciones, los patrones y las reacciones de sus seguidores.

Cada líder que uno conoce en una determinada cultura puede o no ser "el prototipo predominante", igual que no todo ciudadano estadounidense es puntual, ni todos los latinoamericanos están atrasados, pero los estereotipos tienen su lugar en la profundización de nuestra comprensión general de una cultura.

Segmento 4 en la Figura 2: Atribución

Inmediatamente, el perceptor determina si una coincidencia ha sido realizada.

Si las características sobresalientes y facciones de una persona estímulo coinciden con su prototipo, atribuyen o infieren la etiqueta de líder o seguidor. Por ejemplo, aquellos con quienes el expatriado trabaja harán inferencias o atribuciones.

En el caudillismo, los seguidores esperan que los líderes sean fuertes y los líderes (caudillos) esperan seguidores leales. Estas atribuciones son importantes porque "los líderes no pueden elegir sus estilos a voluntad; lo que es factible depende en gran medida del condicionamiento cultural de un subordinado del líder. ... el hecho crucial acerca del liderazgo en cualquier cultura es que es un complemento de la subordinación" (Hofstede 1980a, 57). Los seguidores son tan parte del prototipo como lo son los líderes. Otras culturas pueden ver el liderazgo como situacional, un estilo que uno puede ponerse y quitarse como una vestimenta. Este entendimiento parece más individualista, centrándose en el líder, ignorando la presión los seguidores ejercen en los líderes para que actúen de ciertas maneras.

Segmento 5 en la Figura 2: Consecuencias de las Coincidencias o Disparidad

Lord y Maher (1991) observaron que cuanto mayor sea la coincidencia entre lo que los perceptores tienen en sus mentes como un prototipo de líder y cómo la persona estímulo actúa, más van a dejarse influenciar porque ven (perciben) al individuo como líder. En el estudio de Brodbeck (2000), observó coincidencias y disparidades entre los líderes y los prototipos culturales y concluyó,

Las relaciones líder-seguidor es más probable que se caractericen por la confianza, la motivación y el alto rendimiento cuando existe la congruencia

entre las teorías implícitas de liderazgo de las personas. ... entre más difieran los conceptos de liderazgo entre los gerentes extranjeros y los relevantes atribuidores en un país anfitrión, menor será la probabilidad de que el liderazgo transcultural sea aceptado y sea eficaz. (Brodbeck 2000, 2)

Un estudio de iglesias urbanas en Colombia demuestra cómo el crecimiento estuvo ligado a la presencia de pastores de tipo "caudillo" (Thorton 1981). En relación a lo correcto de armonizar con el prototipo de la cultura, incluso dentro de la iglesia

Evangélica Thorton (1984) escribe:

Yo sugeriría que la cultura condiciona a un pueblo con respecto a muchas de sus expectativas en relación con el liderazgo, la dimensión religiosa incluida. Los líderes religiosos de éxito suelen cumplir estas expectativas culturales así como cualesquiera requisitos bíblicos (p. ej. 1 Timoteo 3 y Tito 1). Como aquel que tiene una gran vista de la cultura, incluso en un mundo caído, sostengo que Dios elige trabajar a través de la cultura, más que en contra de ella, excepto cuando algún componente cultural va directamente en contra de lo que encontramos en la Escritura. (Thorton 1984, 236)

Valores Culturales Caudillismo

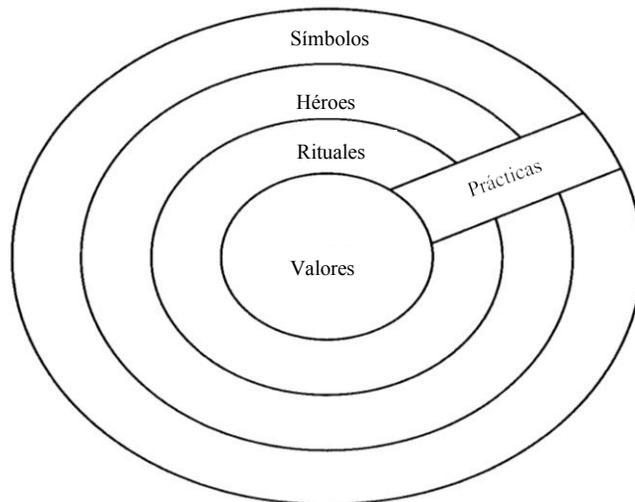
¿Cómo condiciona culturalmente América Latina a sus ciudadanos? ¿Cuál es el espíritu y el ethos de la América Latina? "El ethos de un pueblo es sus concepciones organizadas del Deberíamos" (Dealy 1992, xi). "Deberíamos" significando, ¿cómo deberíamos o debemos vivir? ¿Cuál es la manera correcta de vivir? A continuación se presentan las cinco "Deberíamos" de la sociedad latinoamericana tal como fue conceptualizada por Dealy (1992).

1. Dignidad
2. Ocio
3. Grandeza

4. Generosidad
5. Masculinidad

Otra forma de entender estos "deberíamos" es verlos como valores culturales. Hofstede y Hofstede (2005, 7) describen la cultura como teniendo múltiples capas, como una cebolla, donde se pueden observar los símbolos y prácticas de una cultura como ser la manera de vestirse y manejar, pero es necesario pelar capa por capa, igual que pelar una cebolla, para comprender más profundamente el núcleo y apreciar sus valores. Véase la Figura 3. "La Cebolla": Manifestaciones de la Cultura en los Diferentes Niveles de Profundidad (Hofstede y Hofstede 2005, 7).

Figura 3. "La Cebolla": Manifestaciones de la Cultura en los Diferentes Niveles de Profundidad (Hofstede y Hofstede 2005, 7).



Partiendo de dentro hacia fuera, el núcleo de la "cebolla" podrían ser considerados los cinco valores culturales antes mencionados, la siguiente capa son las

numerosas dimensiones culturales enumeradas en el Cuadro 1. El Cuadro 1 contiene también una muestra de las prácticas que se podrían ver relacionadas con el liderazgo. En la Figura 3, se observa que las "prácticas" son visibles desde el exterior y cortan hasta el núcleo de la cultura.

El núcleo de la "cebolla" describe los valores culturales de una sociedad que, en el caso de América Latina, es donde el enfoque del prototipo del liderazgo es el caudillismo. El reconocimiento de la bondad y de la noble búsqueda de la cultura de América Latina revela el respeto por la dignidad del otro, el disfrute del ocio, el aprecio por la grandeza, la estima por la generosidad y la admiración por la masculinidad (Dealy 1992). "El líder sabio muestra un saludable respeto por las "creencias fundacionales" de las culturas extranjeras y las imágenes que han elegido para crear coherencia. Una cultura 'extraña' generalmente tiene valores descuidados en la nuestra y el descubrirlos es encontrar piezas perdidas de nuestro propio patrimonio cultural" (Trompenaars 1989, 195). En la siguiente sección describe la naturaleza de estos valores culturales.

Dignidad

La dignidad alude a los buenos modales, pero va más allá de solo seguir buenos modales como un saludo formal, el código de vestimenta adecuada y formas obligatorias de locución. El valor Norteamericano de "cada quien hace lo suyo" es una afrenta a la dignidad personal, es decir, conducta relajada, discurso de hablado arrastrado de una sola sílaba, vestimenta descuidada, y una mínima higiene. (Dealy 1992, 100)

"El objetivo final es ser respetado —el atribuirse la dignidad —a pesar del color de la piel o la pobreza" Brusco (1995, 103). El concepto bíblico de *imago dei*, cada

persona hecha a imagen de Dios, subyace este trato digno de uno al otro.

Los buenos modales se destacan desde la temprana infancia. Curiosamente, "incluso los niños pequeños en los Estados Unidos, son conscientes de la necesidad de pagar sumas prestadas contra el colateral de futuras mesadas, mientras que los jóvenes en América Latina son igualmente conscientes de las recompensas tangibles cosechadas al ofrecer respetuosos saludos y mostrar una adecuada deferencia lingüística y social a los ancianos y amigos" (Dealy1992, 101).

La importancia de guardar las apariencias y mantener la "dignidad" intacta es parte del idioma español en virtud de la cual uno puede evitar la asignación de la culpa por los errores personales que no fueron intencionales (accidentes) diciendo, "Se cayó la taza." O "Se rompió la taza." Para los norteamericanos que aprenden el idioma, parece una falta de responsabilidad el no hacer que los propios individuos se responsabilicen por sus errores, ya que el valor de guardar las apariencias (el proteger la dignidad) no es tan sentido como en la cultura latinoamericana.

Visto a la luz del liderazgo caudillista, la "dignidad" promueve líderes que actúan "*bien educados*" -bien educados en el sentido de tratar a los demás con respeto y confiriendo dignidad, líderes que, en público, tratan a sus adversarios (enemigos) con la debida cortesía. Triandis et al. (1984) se refiere de los Hispanos, como teniendo un "guion cultural" distinguible de *simpatía*. Esta palabra no tiene equivalente en Inglés, pero "se refiere a una calidad personal permanente donde un individuo es percibido como agradable,

atractivo, divertido, amable y sencillo" (1984, 1363). Triandis et al. (1984) utiliza los siguientes descriptores de *simpatía*, que embellecen el significado de *dignidad*.

- Muestra ciertos niveles de conformidad
- Tiene una capacidad para compartir los sentimientos del otro
- Se comporta con dignidad y respeto hacia los demás
- Parece esforzarse por lograr la armonía en las relaciones interpersonales
- Demuestra la evitación general de conflictos interpersonales

Osland, De Franco, y Osland (1999) han identificado nueve temas relacionados con el liderazgo en América Latina, el primero de los cuales es la dignidad personal, también descrito como "simpatía", y que coincide con el valor cultural de Dealy.

Ocio

Ocio en América Latina se entiende como un "tiempo para disfrutar." Hay un famoso refrán en español: "Salud, amor, dinero, y tiempo para gozarlos." Por ende, la festividad y la jovialidad son abundantes sin importar la clase socioeconómica. Osland, De Franco, y Osland (1999) estudiaron la cultura de América Latina e identificaron "el humor y la alegría" como un tema distintivo que corrobora el valor cultural del ocio. Hay mucho que admirar en una sociedad que da un gran valor a la construcción de relaciones y al tiempo para disfrutar de ellas (Margaona 2012).

En cambio, uno de los fundadores de los Estados Unidos, Ben Franklin, dijo: "El tiempo es dinero" (Franklin y Ketcham 1902). Muchos norteamericanos tienden a

ver el tiempo como algo que debe ser guardado, invertido y gastado sabiamente.

Los latinoamericanos nunca han glorificado la participación en la producción... El trabajar no es un fin en sí mismo sino un medio para lograr el ocio; los negocios es una forma de conseguir dinero suficiente para disfrutar de la vida El extranjero debe evitar asociar el no trabajar con la pereza o el insuficiente deseo de salir adelante ya que el trabajo es considerado intolerable cuando te quita tiempo para la sociabilidad y la amistad. Nadie quiere sentirse como esclavo del trabajo y, por lo tanto, incapaz de tener tiempo para saborear la vida, para disfrutar de sus amigos y reunir seguidores. (Dealy 1992, 112-113)

Esta depreciación del esfuerzo se ha atribuido a la creencia católica comúnmente tenida de que el trabajo fue parte de la maldición de Dios como consecuencia de la Caída en Génesis¹. Esto contrasta con la ética laboral protestante que ve el trabajo como una bendición de Dios, una vocación, un medio para encontrar la plenitud en la vida (Weber, 2011; Sabean, Aragón V., y Anderson-Umana 2014).

Grandeza

La grandeza se manifiesta en el amor a la belleza, la formalidad, vestidos de moda, y la predilección por el protocolo, como dar un discurso de apertura o permitir a los huéspedes que llegan a una reunión la oportunidad de "decir una palabra" o "traer saludos."

La primera experiencia de grandeza de la autora sucedió mientras asistía a una fiesta de

¹ Robert Sabean, un misionero de largo tiempo en América Latina, señala que mientras muchas personas dan crédito a la Iglesia Católica por enseñar que el trabajo es un castigo por el pecado, no aparece como una doctrina católica oficial. En su libro (Sabean, Aragón V., y Anderson-Umana 2014) Sabean señala que la depreciación del trabajo en los países Católicos es una continuación del ideal Griego del ocio, nada más. Es así, porque las naciones del sur europeo nunca fueron tocadas por la Reforma Protestante, el cual interpreta el trabajo como una vocación. El ideal Griego del ocio rechaza el trabajar como estando debajo de la dignidad de la persona, sólo apta para un esclavo.

cumpleaños en la Ciudad de México. La familia y los amigos se sentaron alrededor de un grupo de niños que estaban tomando turnos recitando poemas, tocando el piano, leyendo fragmentos de libros, y realizando pequeñas intervenciones, todo ante el aplauso festivo de los presentes, jóvenes y viejos. El profundo aprecio por la belleza en la prosa, la música y la oratoria de los mexicanos era evidente.

Dealy (1992) describe la grandeza como "muestra de perfección, o una devoción a forma y estilo, la grandeza especialmente se manifiesta a través de la capacidad para la oratoria, realizando discursos floridos, discursos largos y discursos laudatorios. ... la locución dentro de un ambiente de caudillaje, casi tan seguramente como el efectivo en el mundo capitalista, crea un trampolín para la exaltación personal. Se dijo que el cinco veces reelecto ecuatoriano José María Velasco Ibarra famosamente se jactó de "Denme un balcón y la gente es mía"(1992, 119-120). McIntosh y Irving (2010) señalan que "la manera número uno de que los líderes afectan a los seguidores es a través de la oratoria y la retórica" (2010, 42). Dealy (1992) escribe:

La cultura católica tiene sus raíces en una concepción mucho más antigua según la cual la oratoria agradable es uno de los logros más nobles del hombre. ... Quintiliano, nacido en España (A.D. 35-c. 96) y el más famoso maestro de oratoria de Roma después de Cicero estableció la agenda para el futuro, conectando a la invención verbal a la estima pública.... América Latina socializa a sus miembros a comprender que el habla es el medio más natural y expresivo para agradar a los demás. (Dealy 1992, 121)

La oratoria de América Latina aún está en línea con la tradición greco-romana, que fue construida en la cultura medieval y continua en la cultura de los países mediterráneos (España-Portugal), los cuales exportaron a su pueblo y cultura a América

Latina (Sabean, Aragón V., y Anderson-Umana 2014; Wiarda 2003). En contraste, los "sinónimos norteamericanos para la oratoria son generalmente despectivos como la grandilocuencia, el arengar, vociferar, homilía. ... Irónicamente, un político norteamericano es permitido mostrar objetos de riqueza material demostrando así un logro, pero se verá objeto de desprecio y desdén si pone aires o tiene demostración de grandeza" Dealy (1992, 120, 127). Grandeza puede incluir el suave uso de palabras para relacionarse de manera muy horizontal con el pueblo (*tú a tú*), interpretando sus intereses en una manera muy paternal, y cuidadosa (Wiarda y Clary 2010).

La grandeza también incluye disposiciones para elaboradas ceremonias, decoración, atención a la moda, y la estricta adhesión al educado protocolo social. Gussinyer (2000, 447) observa cómo la colonización española durante tres siglos dejó a todo el continente con una arquitectura de grandeza. En América Latina, en las ciudades pequeñas y en las grandes ciudades, se encontrará con la plaza central situada la Iglesia Católica, por un lado, el edificio municipal, por el otro, y con un parque separándolos.

Cuando un líder establece una visión, un norteamericano espera un plan lineal y de paso a paso a ser presentado con cronograma, y estimaciones de recursos y metas estilo SMART [*por sus siglas en inglés*] (Específicos, Mensurables, Alcanzables, Pertinentes, Tiempo-Dependiente). Lo que una audiencia latinoamericana espera y lo que un líder latinoamericano puede dar es muy diferente. Se trata más bien de una narrativa, un grupo de ideas y pensamientos expresando deseos, intenciones, inspiración y sinceras emociones. Si uno busca un plan específico, la poética y grandiosa naturaleza del discurso será perdido.

Parte de la grandeza es un profundo aprecio por el pasado, donde los líderes celebran y glorifican el pasado. Los ejemplos modernos incluyen la adoración abierta de Hugo Chávez (ex presidente venezolano/caudillo) hacia Simón Bolívar y los esfuerzos de Mel Zelaya (ex presidente hondureño destituido por un golpe militar) para retornar los restos del héroe de Honduras Francisco Morazán a descansar en Honduras (Oppenheimer 2010).

Generosidad

La generosidad tiene varias caras, una de las cuales es ampliamente testimoniada por muchos participantes en misiones a corto plazo de América Latina que hacen comentarios como, "tenían muy poco, comparativamente, pero me sirvieron la mejor comida que tenían. Poco sabía que, debido a su generosidad, su comida era sólo arroz y los frijoles porque a me sirvieron la carne." Testimonios como este abundan; la escasez no disminuye el valor cultural de la generosidad. La investigadora se familiarizó con este valor mientras estaba sentada junto a un extraño en un autobús. Al abrir el extraño una bolsa de papas fritas para saborear, giró y amablemente compartió su botín.

La otra cara de la generosidad podría llamarse "Generosidad Recíproca", que significa, "tú rascas mi espalda, yo rasco la tuya." Gregory (1975) describe este comportamiento como una expectativa de que los que quienes tienen más compartirán con quienes tienen menos (expectativa de reciprocidad equilibrada circunstancialmente).

El colectivismo teje una red intrincada de relaciones interdependientes

cercanas. Hermanos, padres, padrinos, tíos, tías, sobrinos, primos, vecinos y amigos se relacionan el uno con el otro de manera estrecha, a menudo en estrecha proximidad física y más a menudo emocionalmente entrelazados. La generosidad, el ayudarse el uno al otro, es el pegamento que ayuda a mantener los lazos fuertes. Las personas ayudan a las personas que les han brindado ayuda y no hieren a quienes les han ayudado. La generosidad es la clave para el éxito en el liderazgo, el cual depende en gran medida en el construir vínculos personales de lealtad con sus seguidores (Wolf y Hansen, 1966, 168).

El resultado de la recíproca generosidad, utilizada con frecuencia por aquellos en el poder, es el uso estratégico de los actos de liberalidad:

Los actos de liberalidad pueden producir abundantes retornos en relación a la inversión. Cuando son realizados hábilmente, estos ejercicios diarios primero atrapan, luego obligan, y finalmente sellan y aseguran vínculos de deuda social. Los latinoamericanos saben que existe una alta probabilidad de que los regalos o gestos de beneficencia en el presente serán compensados en el futuro. Por lo tanto, el gasto de hoy crea una inversión de trabajo para el mañana; tarde o temprano la generosidad retornará en diversas formas de asistencia. (Dealy 1992, 129)

Dealy (1992) observa que esta línea de pensamiento es considerado utilitario por el norteamericano, quien tiende a concentrarse en las tareas en vez de las relaciones humanas, a menudo acumulando tesoros para definir su valor. ... "El norteamericano, confiando en que el ahorro, no el gasto, construye un futuro seguro tiende a ir solo, a tener un ethos egocéntrico y parece esforzarse por amontonar tesoros en la tierra, suficientes para evitar los compromisos y recompensas exigidos por las estrechas relaciones. ... La generosidad de América Latina racionalmente maximiza los beneficios para sí mismos, de la

misma manera como los capitalistas racionalmente utilizan la caridad para las deducciones fiscales" (Dealy 1992, 129-131).

Masculinidad

El último valor cultural transversal que describe el "debería" o el condicionamiento cultural de la sociedad latinoamericana es el aprecio por la masculinidad. La caballerosidad no ha muerto en América Latina. En la mayoría de los casos, las mujeres todavía esperan para que el hombre abra la puerta, los padres y hermanos mayores son protectores de las mujeres de la casa, y las mujeres actúan como damas, esperando que los hombres las halaguen y las afirman. Por supuesto, la modernidad y la globalización han traído cambios pero la caballerosidad todavía es esperada y apreciada. Para el hombre, la masculinidad a menudo implica la capacidad sexual y una tendencia hacia la autoafirmación que incluye una acción verbal.

Es de notar que la mayoría de las narraciones escritas sobre famosos caudillos en la historia de América Latina describen su particular destreza física y sus proezas sexuales. La destreza física podría implicar la doma de caballos, el arrojar un lazo, disparar, resistencia en las largas marchas militares, pero muy especialmente la capacidad de seducir a una mujer (Dealy 1992; 1993; Lynch Hamill, 1992).

Dentro del familismo (Ingoldsby 1991), la masculinidad es vista positivamente, un factor unificador, donde el padre y los hermanos mayores asumen una postura protectora de atención y protección a la familia. "Describe a un hombre que valora el

honor, la valentía, la responsabilidad y la fuerza en su papel como marido o padre" (Villacorta 2008, 23). En el liderazgo, Villacorta (2008) en sus estudios de la masculinidad en el Pentecostalismo entre los pastores en los Andes del Perú descubrió que los pastores proporcionaron un fuerte sentido de control y regulación, que promovió la dirección y el cumplimiento de la visión. También desalentó la dependencia de otros, especialmente en misiones extranjeras, que permitió a las iglesias a alcanzar su visión de auto-propagación y auto-suficiencia, totalmente dependientes de Dios (Villacorta 2008, 235).

Estos cinco valores son el núcleo de la cultura Latinoamericana (para usar la metáfora —Figura 3—están en el núcleo de la cebolla) y predisponen a los miembros de la cultura de preferir o no preferir determinados estilos de liderazgo y de seguir al líder. Se ha observado por numerosos estudiosos que el liderazgo caudillista (hombre fuerte) es parte del pasado y del presente de América Latina, (Castro Martínez 2008; Chevalier, 1992; Corrales 2008; Dealy 1992; Dealy 1966; Hamill, 1992; Krauze 2012a; Lynch 1993; F. J. Moreno y Mitrani 1971; Morse; Wolf y Hansen, 1966; Volpi 2011). La siguiente sección define el caudillismo y explora el concepto y la práctica del poder dentro de la sociedad latinoamericana.

El Ejercicio del Poder en América Latina al Relacionarse al Surgimiento y Crecimiento de Liderazgo

La manera en que un líder surge está relacionada con la forma en que se ejerce el liderazgo en América Latina y la manera en que se ejerce el liderazgo está

relacionada con el poder. El poder en América Latina es personal, jerárquico, considerado un bien limitado, atribuido a cada uno según su estatus, y el poder es negociado. Cada uno de estos elementos será explicado junto con una posible implicación para el surgimiento y crecimiento de liderazgo.

El Poder en América Latina está Encarnado en la Persona

Cuando el famoso historiador de México, Enrique Krauze (2012; 1997), escribe sobre el poder, enumera los nombres de individuos poderosos, hombres (y una mujer, Eva Perón) que han modelado el paisaje ideológico y político de todos los países de América Latina. Uno de los más conocidos prototipos de poder en América Latina desde su independencia de España a principio de los 1800s es un *caudillo*, un hombre fuerte, cuya personalidad carismática emana energía y cuya palabra es la ley (Hamill, 1992; Lynch 1993). "En la vida y en las obras literarias de Gabriel García Márquez y Mario Vargas Llosa late el viejo tema del poder, poder encarnado en la persona del caudillo" (Krauze 2012b, 15).

Castro Martínez (2008) describe el aspecto negativo del liderazgo caudillista como personalista, autoritario, y populista (empatizando con las masas no privilegiadas en un esfuerzo para ganar su apoyo). Álvarez del Vayo (1941) observa:

Una regla personal ha sido la nota dominante en la vida política de las naciones que habían roto sus vínculos con España y Portugal y se volvieron independientes. Ciertamente en ningún otro lugar es el patrón de la historia más rico en personalidades fuertes. El poder de la fascinación ejercida sobre las masas por los distintos gobernantes fue tan grande que en ocasiones una especie de complicidad popular en la práctica de la violencia estaba garantizada. Esta extraña mezcla de despotismo y popularidad barata justifica el nombre dado a ese tipo de gobierno... Cesarismo democrático. Álvarez del

Vayo (1941, 177-178)

Relacionado con el concepto de que el poder es personal, a menudo el líder, a su entera discreción, podrá contratar, despedir o transferir responsabilidades sin sentir la necesidad de consultar con alguien.

El Poder en América Latina es Jerárquico

Mucho antes de la conquista española de principios de los 1500s, los imperios Aztecas, Mayas, e Incas gobernaron las tierras en una estricta tendencia vertical con el rey en la cúspide de la pirámide, seguido por la nobleza que ocuparon las posiciones importantes en el gobierno, y milicia e instituciones religiosas. Estos fueron seguidos por los campesinos y los artesanos y en la parte inferior de la escala social estaban los esclavos, los pueblos conquistados a través de la expansión militar (Seaman 2013).

La bien documentada naturaleza cruel de la conquista de España y Portugal de América Latina y la total devastación de su variado patrimonio cultural tuvo que haber grabado en las mentes de sus habitantes nativos que el poder equivale a la violencia, la dominación y la destrucción (Galeano, 2009). "Lo que distinguió a España de otras potencias coloniales fue un esfuerzo concentrado para imponer su cultura sobre sus súbditos coloniales por la fuerza; para transformar a los indígenas en versiones más cortas, más oscuras de los españoles" (Gussinyer 2000, 443). El establecimiento de los españoles como colonizadores promovió más la teoría soberana del poder, la creencia de que el poder reside en el pico de la pirámide, "los pocos poderosos ejerciendo el poder y dominando, los impotentes

muchos" (Pasewark 1993, 8).

Debido a que la estructura jerárquica del ley ha sido recalcada en los pueblos de América Latina por eones, la desigualdad en el estatus, el poder, la posición, la riqueza y el privilegio es una parte de la vida aceptada aquí. El término utilizado para describir el grado en el que los subordinados aceptan o rechazan la desigualdad se llama *distancia al poder*. Hofstede y Hofstede (2005), así como House et al. (2004), han desarrollado un índice catalogando decenas y decenas de países de todo el mundo en una escala de distancia al poder alta a baja. Los países con las puntuaciones más altas indican una mayor aceptación de la sociedad a la desigualdad. Ogliastrri et al. (1999) muestra que, como región, América Latina tiene una alta distancia al poder por encima del promedio (excepciones a esa norma son Costa Rica y Argentina). Tejido en la tela de la interacción de la sociedad se encuentra el uso de títulos para dirigirse el uno al otro (ingeniero, arquitecto, *Licenciado*), y la aceptación de privilegios tales como asientos favorables, estacionamiento privado, favores especiales o beneficios para los más altos en la escala social. Además el líder tiene el derecho de tomar decisiones unilaterales y esperar obediencia incuestionable. A menudo se observa que una vez que un líder obtiene al poder, él o ella usarán tácticas para proteger su posición, eliminando otros considerados como amenazas, o simplemente cerrando la puerta a cualquier movimiento hacia arriba.

Relacionado con el concepto de que el poder es jerárquico, un líder puede surgir "sobre los faldones" de alguien que acababa de ser ascendido porque él o ella fue un fiel seguidor.

El Poder en América Latina es un Bien Limitado

Foster (1965a) describe el concepto de bien limitado en sus observaciones de la clase obrera (*campesinos*) en México. Pasewark (1993) describe esta perspectiva sobre el poder como un juego de suma cero: "La cantidad de poder se asume es finito, de tal manera que si una persona o grupo tiene 'más', su homólogo debe tener "menos" (Pasewark 1993, 10). Muchos escritores como Galeano (2009) afirman que los países imperialistas se han enriquecido a costas de América Latina y es por ello que América Latina es pobre. Subyacente a esta afirmación parecería estar el concepto del bien limitado en una escala macro, es decir, que los bienes de este mundo se piensan son como un gran pastel, por lo tanto, aquellas naciones que tienen una tajada más grande de la mercancía lo hacen a expensas de las demás naciones que tienen un pequeño trozo. Otros escritores como Montaner, Mendoza y Vargas Llosa (1996) y Mendoza (2007) discrepan con la posición de Galeano quien argumenta en su famoso libro "Las Venas Abiertas de América Latina" que América Latina es pobre porque otras naciones son ricas. Utilizando la sátira, Montaner et al atribuyen el subdesarrollo de América Latina a una mentalidad de víctima o lástima (pobres de nosotros) y una tendencia a centralizar el gobierno (Estatismo) siendo su principal autoridad un caudillo.

Relacionado con la mentalidad de pobreza o de víctima puede ser encontrada la imagen del bien limitado. El antropólogo Paul Hiebert, citando a Foster (1965b) señaló la perspectiva del bien limitado que existe en los países en vías de desarrollo:

Los recursos básicos — la tierra, la riqueza, la salud, la amistad, el poder, el estado y la seguridad— son limitados y escasos. No hay suficiente para todos. En consecuencia, las personas deben competir por ellos. El resultado es una sospecha de los demás y la creencia de que si una persona está avanzando la otra debe estar perdiendo. Las personas de tales sociedades no son alentadas a trabajar duro para avanzar, y quienes se atreven a luchar son a menudo boicoteados por el grupo. Más bien, se les anima a mantener su lugar y adaptarse a la sociedad a la que ya existen. (Hiebert 1986, 117)

Relacionado con el concepto de que el poder es considerado un bien limitado, un potencial líder puede ser detenido en su surgimiento o crecimiento porque él o ella representan una amenaza para el liderazgo existente. Algunos líderes están renuentes a proporcionar mentoría dada su inherente peligro ya que uno nunca sabe si esa persona acabará quitándoles su trabajo.

Existen explicaciones alternas para este tipo de comportamiento, además de la "imagen del bien limitado". Gregory (1975) propone la teoría de "La expectativa de la reciprocidad equilibrada circunstancialmente". Es decir, la creencia de que si tiene más que otros, debe (o se espera) compartirlo con otras personas que tienen menos. La expectativa es que todos deben compartir en el aumento más o menos igual, dejando a los menos afortunados con un sentido de derecho. Kaplan y Saler (1966) argumentan que los campesinos no ven el bien como limitado, sino ven su acceso a la riqueza como limitado. Kennedy (1966) sostiene que esta opinión relacionada al punto de vista de los campesinos está basada en el haber vivido la experiencia de que los demás les quiten (son explotados). Sus conocimientos vivenciales les indican que entra más tengan otros, menos tienen ellos. Mientras Foster (1972) reconoce esas críticas, él insiste que su modelo como una "orientación cognitiva va más lejos

que cualquier otro modelo en la explicación del comportamiento de los campesinos".

El Poder está Relacionado con el Estatus de una Persona

A cada uno se le adscribe más o menos poder por la sociedad según su estatus o clase. Gregory (1975) describe una cultura de "Estatus Adscrito", como América Latina, donde el estatus es adscrito por virtud de la riqueza (preferiblemente riqueza de años), nombre de familia, clase, género, frente a una cultura donde el estatus se logra en virtud de las competencias, logros y las cualificaciones profesionales. Aquellos con un mayor estatus adscrito se esfuerzan por demostrarlo. Brusco (1995, 103) llama a esta dinámica "ascendencia social, una compenetrada lucha por el estatus" y enumera las características y patrones de comportamiento que revelan el estatus en América Latina.

1. Estilo de Vestir
2. Limpieza y el estado de reparación de la vestimenta
3. Títulos (cómo se le dirige)
4. Escolaridad: Nivel y tipo de educación y dónde está ubicada la escuela
5. Donde una persona vive (el lugar y el tipo de domicilio).
6. Cómo uno lleva su porte
7. Si él o ella parece ansioso o seguro de sí mismo
8. Si él o ella está solo o acompañado
9. Si él o ella se abstiene de participar en cualquier trabajo manual
10. Características físicas como la altura o el color de la piel
11. Nombre de la familia y antecedentes

Relacionado con el concepto del poder siendo adscrito por el estatus, una persona joven puede surgir en el liderazgo sobre la base de ser un miembro de la familia o *compadre* (ahijado). "En Brasil, un joven ejecutivo tiene pocas probabilidades de convertirse en un líder empresarial de un negocio familiar a menos que él o ella sea un miembro de la familia por nacimiento o matrimonio" (Behrens 2013, 229).

El Poder es Negociado

El poder no es dado libremente; el poder es negociado, es compartido condicionalmente, a cambio de algo. A veces, el poder no se comparte ya que es personalista (conectado a una persona o un grupo de élite), pero cuando el poder se comparte, parece correr a lo largo de las líneas de *compadrazgo* (patronazgo, clientelismo, parentesco o conexiones). Existen muchos tonos de patrocinio. Compadrazgo en el sentido formal fue requerido por la Iglesia Católica Romana en que los padres debían escoger un padrino para patrocinar a su niño en el momento de su bautismo, la primera comunión o matrimonio. Los padres solían elegir un patrocinador con un estatus superior y "a cambio de patronazgo, el padrino es dada la obediencia y deferencia. Informalmente, los intercambios materiales (por ejemplo, obsequios) también pueden ser añadidos a la relación padrino-ahijado" (Strickon y Greenfield, 1972, 3). Es parte de la estructura de la sociedad que los que están en autoridad deben cuidar de sus subordinados (Heath, 1972).

Cuando el poder es compartido se hace sobre la base de un sistema de intercambio. Este modus operandi significa que alguien en el poder entregará los bienes

materiales, trabajos o favores a cambio de votos, rentabilidad, el hacerse de la vista gorda, o el cumplimiento. Este intercambio funciona en ambos sentidos, puesto que incluso los aparentemente "menos poderosos" mantienen la relación en su lugar por medio de sus demandas. Este sistema de intercambio basado en relaciones de patronazgo se llama clientelismo y que ha sido ampliamente estudiado y en la mayoría de los casos dado una crítica negativa (como señaló Auyero 1999) sin embargo sigue siendo una parte integral de la vida de las interacciones diarias. Desde la parte superior hasta la parte inferior de la pirámide social, no mucho se hace en América Latina sin las "conexiones" (*conectes, palanca, cuello, amigos*). Un autor (Kling1956) astutamente observó que ya que las posiciones sociales eran en su mayoría fijadas en el momento del nacimiento, la única forma segura de obtener la movilidad ascendente era conseguir un puesto de gobierno. No importa si el gobierno se inclina a la derecha o a la izquierda.

Relacionado con el concepto de poder negociado, en una empresa o el gobierno un puesto o promoción puede ser negociado a cambio de favores o concesiones realizadas. No obstante, dentro de la iglesia Evangélica, los espacios para servir se abren o se cierran en base al estatus adscrito de la persona. El poder e influencia son vistas como un bien limitado y, por tanto, no fácilmente son compartidas.

El ejercicio del poder no se limita a la esfera de la política, pero es evidente en la esfera de la religión. Uno puede mejor comprender la cultura de liderazgo de Honduras con algunos antecedentes históricos. Dado que este estudio tendrá lugar en Tegucigalpa, Honduras, la última sección proporcionará al lector con un breve vistazo de la historia de

Honduras y su paisaje religioso.

Lugar de Estudio: Honduras y su Paisaje Religioso

El poder se ejercía de la misma manera por los conquistadores españoles que descubrieron Honduras en 1502. Previa la conquista española de Honduras, la religión entre los Mayas y demás tribus era politeísta por naturaleza. Con la conquista de América Latina vino la imposición del Catolicismo Romano a los grupos indígenas. Con notables excepciones, el Catolicismo fue impuesto al pueblo, a veces sincretizado con los sistemas locales de las creencias tribales para hacerlo más digerible (Grossman 2002). La hegemonía del catolicismo estaba garantizada mediante el uso de la "Santa Inquisición", un sistema de tribunales que comenzó en España y fue traído al Nuevo Mundo. Los poderes del Estado y la Iglesia Católica eran uno y el mismo de tal forma que la iglesia tenía el poder para acusar y juzgar a toda persona sospechosa de herejía, posesión de "literatura herética" (era ilegal para un laico poseer o leer una Biblia o cualquier cosa escrita por los Reformadores Protestantes), o incluso simpatizar con los Protestantes. La Santa Inquisición mantuvo alejado la llegada del Protestantismo a los hispanohablantes nativos de Honduras hasta que la Revolución Mexicana abolió la Inquisición por todo México y América Central en 1821 (Prien 1985). Después de cuatrocientos años de catolicismo monolítico en América Latina, la presencia de los Protestantes, mejor conocido como Evangélicos ha crecido progresivamente desde finales del siglo XIX.

Uno podría señalarse que varios países de América Latina ahora pueden

presumir de que el porcentaje de Protestantes (Evangélicos) está en los dos dígitos. Honduras se estima tiene un 36 por ciento Protestantes, 47 por ciento Católicos, y 7 por ciento de otras religiones (o sin respuesta) según Holland (2009). Citando a una Encuesta de CID-Gallup realizada en mayo de 2007. "En 1950 adherentes Católicos en Honduras representó el 95 por ciento de la población y disminuyó a 63 por ciento en 1997 y a 47 por ciento en 2007. *Según muchos observadores, esto representa el incremento más significativo de adherentes Protestantes en América Central durante las últimas décadas*" (cursivas en el original) (Holland 2009, 2).

Aun así, el Catolicismo ha dejado una marca indeleble en América Latina, con el predominio de las catedrales católicas de estilo español, y el uso universal de la lengua española, incluso entre los grupos indígenas que han tenido que aprender español para comunicarse con la población en general.

Honduras se llamaba Honduras Española, para diferenciarla de Honduras Británica, la cual ahora es llamada Belice. Honduras es aproximadamente del tamaño de Ohio con un poco más de 43.000 millas cuadradas de territorio. Comparte fronteras con Guatemala al oeste, con El Salvador al suroeste y Nicaragua al sur. Uno puede ver el sol nacer en el norte sobre el Océano Atlántico, y luego conducir ocho horas al sur para ver la puesta de sol sobre el Océano Pacífico. Honduras es muy montañosa, con el 70% de su territorio a más de 1000 pies de altitud.

El Instituto Nacional de Estadística de Honduras (<http://www.ine.gob.hn/>) estima la población al año 2013 en 8.5 millones de habitantes. Las ciudades gemelas de

Tegucigalpa y Comayaguëla fueron fundadas en 1578 y Tegucigalpa se convirti6 en la capital de la naci6n en 1880. Juntas, cuentan con una poblaci6n de aproximadamente 1.2 millones de habitantes. La poblaci6n es muy étnicamente homogénea, siendo el 90% Mestizos (mezcla de sangre Española e Indígena). La tasa de alfabetizaci6n es de aproximadamente 80% y la mitad de su poblaci6n es menor a los 19 a6os de edad.

"Hoy en día, Honduras es el segundo pa6s m6s pobre (Hait6 es la primero) en Am6rica Central y el Caribe y tiene una extraordinaria desigualdad en la distribuci6n del ingreso y una alta tasa de desempleo. La econom6a se basa en gran medida en una estrecha gama de exportaciones, en particular el banano y el caf6, lo que la hace vulnerable a los desastres naturales y los cambios en los precios de los productos b6sicos" (Holland 2009, 1).

Curiosamente, los primeros Protestantes en llegar a Honduras fueron piratas. Los Piratas Puritanos y Anglicanos de Inglaterra y Alemanes Luteranos en guerra con Espa6a establecieron colonias en las Islas del Caribe para estar en una mejor posici6n para atacar a los galeones Espa6oles cargados con riquezas saqueadas de la parte continental de Honduras (Bastian 1986). Estos piratas "Protestantes" consideraban un deber otorgado por Dios el librar una guerra contra los paganos Espa6oles. "Seg6n Stephen Caiger, sacerdote Anglicano de Belice, los piratas dieron un sabor religioso a sus actividades. Se conceb6an a s6 mismos como librando una guerra santa contra la codicia de los Espa6oles y la crueldad de la Inquisici6n. Cada barco ten6a una Biblia sobre la cual los piratas pon6an su mano y juraban lealtad a la "fraternidad"" (Nelson 1983, 16). Los piratas viv6an en las islas situadas frente a las costas de Honduras. Hubo poco o ning6n esfuerzo para realizar proselitismo con los

nativos de las islas que ocupaban ni hacían proselitismo en la parte continental de Honduras. Los capellanes se limitaron exclusivamente a apacentar a las colonias Británicas (López 1993).

El 15 de septiembre de 1821, Honduras y el resto de Centroamérica declararon su independencia de España. Los presidentes de la época del liberalismo abrieron sus puertas y muchas veces invitaron a los misioneros Protestantes a los países previamente cerrados en su mayoría debido a un deseo de ser libre de España y debido a la admiración por la prosperidad y el progreso que los Estados Unidos estaba experimentando en ese momento (Grossman 2002). González (1982) señala cómo el gran despertar en Norte América a finales de 1700 y comienzos de 1800 contribuyó a estimular movimientos misioneros hacia afuera, coincidiendo también con las recién abiertas puertas de América Latina.

Los Protestantes, o Evangélicos, como ellos mismos se llaman, llegaron a Honduras y la mayoría de los países de América Latina, en tres oleadas: Iglesias "Históricas" procedentes de Europa y Norte América, comenzando en el siglo XIX, seguida por las iglesias "Libres" resultantes del esfuerzo de misiones independientes, basadas en la fe y, a luego, las más recientes iglesias Pentecostales iniciadas por misioneros o reavivamientos locales (S. Escobar 2004).

En 1896, la Misión de América Central fue una de las primeras agencias de misión en establecer un trabajo en Honduras a favor de los hondureños. Posteriormente se establecieron varias otras denominaciones como los Hermanos de Plymouth o Hermanos

Unidos en Cristo (*Sala Evangélica*), Alcance Mundial del Evangelio (Santidad), luego la Iglesia Cristiana Reformada (*Evangélica y Reformada*). Estas denominaciones siguen vivas y en Honduras hoy en día. Desde los años de 1930, otras denominaciones llegaron como los Bautistas y Pentecostales (p. ej. Asambleas de Dios) y se formaron las iglesias independientes.

López (1993) observa que en la década de 1970 hubo una transición de centrarse exclusivamente en los materialmente pobres hacia la evangelización de estudiantes universitarios, las clases medias y altas y los grupos especiales necesitados como ser los drogadictos y alcohólicos. Estas iglesias independientes experimentaron un crecimiento explosivo a través de pequeños grupos que se reunían en hogares. Varios manifestaban un temor del comunismo, el cual fue un peligro real y presente durante los años comprendidos entre 1970-1980 debido a las guerras civiles que se libraban en los países vecinos de Guatemala, El Salvador y Nicaragua.

Similar al resto de América Latina, las iglesias de más rápido crecimiento en Honduras fueron las iglesias Pentecostales en naturaleza. Las iglesias Pentecostales tienden a caracterizarse por un fuerte énfasis en el Espíritu Santo, señales y maravillas, cánticos originales de adoración, liturgia emocional, y un fuerte enfoque en la transformación personal, el hablar en lenguas, una liturgia oral, un estilo narrativo en la comunicación de su mensaje, la inclusión de los sueños y visiones en reuniones públicas (Hollenweger 1986).

Resumen del Capítulo 2: Literatura Precedente

La primera parte de la literatura brevemente pone de relieve las teorías del surgimiento del liderazgo. Incluye teorías de rasgos, teorías implícitas de liderazgo, y teorías de liderazgo culturalmente aprobadas, que son frecuentemente mencionadas en la literatura de los estudios GLOBE. La teoría del Surgimiento de Liderazgo de Clinton (R. Clinton, 1988; J. R. Clinton 2012) con los obreros o siervos de tiempo completo en el ministerio es brevemente referenciado ya que todos los participantes en el muestreo del estudio de investigación también son obreros de tiempo completo en el ministerio.

La segunda parte de la revisión de la literatura proporciona una breve sinopsis de siete enfoques para el desarrollo del liderazgo, principalmente desde una perspectiva Occidental. La siguiente sección examina la influencia de la cultura en el liderazgo proporcionando una tabla con 17 dimensiones culturales, contrastando las prácticas de liderazgo observadas en sociedades de alta sensibilidad al contexto versus las sociedades de baja sensibilidad al contexto.

En la siguiente sección, las teorías de la categorización y prototipicalidad se explican debido a su pertinencia a las teorías implícitas de liderazgo culturalmente aprobadas. Una ilustración de ello es proporcionada para ayudar a visualizar cómo la prototipicalidad se refiere al liderazgo, observando cómo los condicionamientos culturales predisponen a las personas a preferir o ver con recelo ciertas características de liderazgo y de seguidores. Cinco valores primordiales de la cultura latinoamericana, se exponen en un esfuerzo para mostrar al lector lo que podría estar en el núcleo de América Latina en su

predilección por el liderazgo caudillista. Una sección a continuación explica cinco maneras de cómo el poder parece ser ejercido en América Latina en lo que se relaciona al surgimiento y desarrollo del liderazgo.

La última sección de literatura precedente muestra cómo el poder se ejerce de la misma manera por los conquistadores Españoles de América Latina. El panorama religioso se brevemente descrito, como lo es el advenimiento del Evangelicalismo en Honduras.

CAPÍTULO 3

PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

Introducción

Dada la suprema importancia de la iglesia local, su continuo crecimiento en América Latina, y la falta de especificidad en la comprensión de cómo el liderazgo surge y crece, este estudio investigó cómo los Pastores Evangélicos de la Iglesia de Tegucigalpa, Honduras describieron su propio surgimiento y crecimiento como líderes. Los factores culturales que pueden haber influido en tales procesos fueron observados y registrados también.

Puesto que el objetivo básico de este estudio fue escuchar las descripciones e historias de cómo los propios participantes se convirtieron en líderes, el método más apropiado de investigación fue de tipo cualitativo. "La investigación cualitativa pretende revelar más plenamente las esencias y significados, busca descubrir la naturaleza cualitativa de este proceso, en lugar de los factores cuantitativos, las predicciones o las relaciones causales. Respuestas a las Preguntas de Investigación serán buscadas a través de descripciones cuidadosas, exhaustivas, vívidas y exactas de la experiencia, más que en las mediciones, clasificaciones o calificaciones" (Moustakas 1994, 145).

La investigación cualitativa encaja con el propósito de este estudio, ya que los "datos cualitativos se centran *en los acontecimientos ordinarios, que ocurren naturalmente*

en ambientes naturales, y son recogidos en estrecha proximidad a una situación específica.

.... La posibilidad de comprensión de cuestiones latentes, subyacentes o no-obvias es fuerte" (cursivas en el original) (Miles, Huberman, y Saldaña 2014, 11).

El Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se basó en entrevistas semi-estructuradas. Este formato consistió en preguntas abiertas para guiar la entrevista. Preguntas abiertas permitieron a los participantes la libertad de responder en sus propias palabras, además de la oportunidad de que la investigadora utilizara preguntas de seguimiento improvisadas para sondear en busca de un entendimiento más profundo. La naturaleza semi-estructurada de las entrevistas permitió la flexibilidad para profundizar en experiencias particulares y perspectivas ricas en datos de los participantes. Toda la entrevista se realizó en español, fue grabada en audio digitalmente y transcrita de manera literal. Además, la investigadora registró sus observaciones inmediatamente después de la entrevista en una grabadora digital, las que luego fueron transcritas. Sus comentarios incluían las observaciones tanto verbales como no verbales de la conducta, tal como ocurrieron, así como reflexiones personales inmediatas acerca de la entrevista (Guion et al., 2001).

El muestreo fue seleccionado por criterio. "Un muestro propositivo es un subconjunto seleccionado cuidadosamente de una población grande, y está construido para servir a una necesidad o finalidad muy concreta" (Patton 2002, 230). Los resultados serán transferibles al grado que los lectores determinen la relevancia de los resultados de acuerdo a

sus propios contextos.

Un factor que se encuentra fuera del control de la investigadora fue la capacidad de los participantes para expresar y articular su descripción e interpretación de su propia historia, ya que se refiere a cómo se convirtieron en líderes. Una limitación relacionada puede ser el recuerdo preciso de la memoria ya que los participantes tenían que "recordar" sus pasadas experiencias, acontecimientos y ámbitos en respuesta a las Preguntas de Entrevista. Podría haber existido memoria selectiva o pérdida de la memoria de detalles importantes. Sin embargo, la investigadora no tiene forma de corroborar los datos ya que el ámbito, eventos y experiencias sucedieron en el pasado.

La limitación de la "presentación de datos" (Conger 1998) existe en que un líder puede haber presentado su mejor cara o recordó sólo los detalles o anécdotas más favorable en un esfuerzo para impresionar. La gestión de imagen por parte del participante tiene el peligro de presentar datos que no pueden ser totalmente exactos. Pueden haber respondido de acuerdo a lo que creían ser la respuesta correcta o qué pensaban que la investigadora estaba buscando. Aun así, la autora considera la percepción de los líderes como el pilar para comprender el surgimiento y crecimiento de liderazgo (Tedesco y Diamint 2013, 4).

Tipo de Estudio

En este estudio se utilizó una estrategia de investigación cualitativa y fue un estudio interpretativo básico. Los datos se expresan en palabras, observados en un contexto

que ocurre naturalmente, con énfasis en la descripción, el análisis de texto, interpretación y descripción de los resultados en respuesta a las Preguntas de Investigación.

Problema de Investigación

La Iglesia Evangélica en América Latina ha experimentado un crecimiento espectacular durante los últimos sesenta años. Cuando un movimiento religioso está experimentando tal crecimiento dinámico, además de las razones espirituales, su liderazgo es digno de estudio (Hesselgrave 1978). Existe una falta de literatura académica sobre liderazgo en América Latina que especifica cómo estos líderes evangélicos surgen y crecen y cómo la cultura Latinoamericana influye en tales procesos. Por lo tanto, este estudio investigó cómo los Pastores Evangélicos de la Iglesia de Tegucigalpa, Honduras describieron su propio surgimiento y crecimiento. La idea central de este estudio fue escuchar las descripciones e historias de cómo los propios participantes se convirtieron en líderes.

Por lo tanto, las tres preguntas de enfoque de esta investigación fueron:

1. ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su surgimiento como líderes?
2. ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su crecimiento como líderes?
3. ¿Qué elementos culturales latinoamericanos pueden observarse en las descripciones de los pastores Evangélicos de cómo surgieron y crecieron como líderes?

Población y Selección del Muestreo

Esta sección resume las decisiones conscientes que la investigadora tomó

respecto de quién estaría y quién no estaría incluido en el estudio. También proporciona la lógica de esas decisiones.

La población para este estudio fue nativos de habla hispana de Tegucigalpa, Honduras, quienes eran considerados pastores influyentes por sus homólogos. Para el propósito de este estudio, eran Cristianos Evangélicos que profesan una fe en Dios, tienen una relación personal con Jesucristo y han sido o están activamente involucrados en servir a la iglesia.

Un muestreo seleccionado por criterio ayuda al investigador a "descubrir, entender y obtener información al seleccionar participantes ricos en información, seleccionados en base a determinados criterios" (Merriam 2009, 77). El muestreo seleccionado por criterio debe ser utilizado para recolectar datos que es representativo de la población de manera significativa (Gall, Gall, y Borg 2007).

Basado en un conocimiento profundo del contexto de América Latina y, en particular, de la ciudad donde reside la investigadora, el siguiente criterio se utilizó para crear un muestreo seleccionado por criterio. (Consulte el Cuadro 2. Criterio y Justificación Utilizados para la Selección del Muestreo).

Criterio Basado en la Selección

Cuadro 2. Criterio y Justificación Utilizados para la Selección del Muestreo

Criterios seleccionados y justificación	Los criterios NO seleccionados y justificación
<i>Tegucigalpa, Honduras:</i> Elegida como un centro urbano y capital del país donde reside la investigadora.	<i>Género:</i> El propósito de este estudio NO es investigar cómo el género afecta el liderazgo en América Latina. Este es un estudio interpretativo básico, no un estudio crítico. Dada la preponderancia de hombres sirviendo como pastores, el muestreo refleja esa realidad.
<i>Entorno Urbano:</i> En América Latina el 80% de la población vive en ciudades (Barbassa 2012).	<i>Entorno rural:</i> La vida rural es muy distinta y tiene su propio ethos. La inmigración a las ciudades desde el campo es muy común así que algunos pastores crecieron en zonas rurales o semi-rurales.
<i>Líderes evangélicos:</i> Su ethos de liderazgo se presta a un surgimiento no-sistemático de líderes mayor que al encontrado en la Iglesia Católica Romana que tiende a ser más jerárquica en su estructura. La investigadora es evangélica y entiende su ethos y la cultura.	<i>Los líderes Católicos Romanos:</i> La estructura de la iglesia es jerárquica y el camino al liderazgo es sistemático y bien establecido. El clero está separado de los laicos con parámetros muy bien establecidos en el ejercicio del liderazgo.
<i>Líderes de la Iglesia:</i> Los resultados del estudio tendrían un mayor atractivo si fuesen basados en la iglesia versus ministerios para-eclesiásticos ya que más iglesias locales existen en América Latina que organizaciones para-eclesiásticas. Además, los líderes de la iglesia son más conocidos localmente que los líderes de los ministerios para-eclesiásticos.	<i>Ministerios para-eclesiásticos u organizaciones no gubernamentales (ONG):</i> Sus líderes son a menudo extranjeros (expatriados) y se han seleccionado y desarrollado a través de programas específicos de formación originados en el Atlántico Norte.
<i>Pastores de mayor experiencia:</i> Los pastores de mayor antigüedad o en jefe o habiendo servido en el pasado fueron seleccionados. Dado que el prototipo de América Latina puede ser caudillista, el líder más prominente de la iglesia sería probablemente el pastor principal o de mayor antigüedad.	<i>Líderes Laicos:</i> Esto no quiere decir que los pastores son los únicos líderes influyentes de la iglesia, pero los pastores son un grupo fácilmente identificable por sus homólogos.

Criterios seleccionados y justificación	Los criterios NO seleccionados y justificación
<p><i>Hondureños Nativos</i> Los participantes deben ser hondureños nativos, residentes en Tegucigalpa.</p>	<p><i>Influencia extranjera:</i> Mientras que ninguna o mínima influencia o intervención extranjera fue considerada como un criterio, la investigadora prefirió esperar y ver si la influencia extranjera fuera un factor determinante para el surgimiento o el crecimiento de liderazgo en las historias de los entrevistados. Por así decirlo, dos pastores nacieron en otros países de América Latina, pero han residido en Honduras durante los últimos cuarenta años.</p>
<p><i>Variación máxima:</i> El muestreo de las entrevistas incluye a los participantes con la mayor variación como sea posible en términos de trasfondos denominacionales. Se prestó atención a la entrevista de los líderes de una amplia variedad de iglesias.</p>	<p><i>Muestreo representativo:</i> No se hará ningún intento de obtener un muestreo representativo de las denominaciones y grupos independientes debido a la gran cantidad de iglesias en Tegucigalpa, Honduras, debido a que su numeración está los miles.</p>
<p><i>Juzgado por sus homólogos como "influyente":</i> Se le solicitó a un pequeño grupo de informantes que recomendarán líderes "influyentes" de la Iglesia Evangélica (<i>personas de influencia</i>), utilizando sinónimos como admirados, modelos, <i>referentes</i> (líderes que otros líderes buscan o consideran el estándar de buenos líderes). La palabra "influencia" se alinea más estrechamente con la definición de líder que este estudio está utilizando. La palabra "exitoso" fue evitada ya que implica la riqueza monetaria, programas, instalaciones, y sueldos.</p>	<p><i>En el ministerio a tiempo completo:</i> Este estudio no estipuló "pastores a tiempo completo" ya que algunas iglesias no pueden pagar un pastor de tiempo completo, de modo que él o ella puede ser bi-vocacional. Además, la participación del pastor en los negocios puede surgir en los datos como un factor que mejora su desarrollo debido a la exposición a otros modelos de negocio de liderazgo. Además, algunos pastores ya no pueden servir a tiempo completo, pero todavía se consideran como influyentes. Por estas razones, "en el ministerio a tiempo completo" no fue un criterio para la inclusión en el estudio.</p>
<p><i>Ajenos a la investigadora</i> Los participantes que no han participado directamente en la Asociación Internacional de Campamentos Cristianos -América Latina, la asociación en donde la investigadora es miembro del personal. Si el participante ha estado involucrado personalmente en el mismo ministerio que la autora, dada la cultura latinoamericana, sus respuestas pudieran haber sido sesgadas a favor de no decir nada que pudiera hacerle verse mal.</p>	<p><i>Relacionado con la investigadora</i> Los líderes que son miembros de la Asociación Internacional de Campamentos Cristianos -América Latina no fueron entrevistados, ya que podrían estar inclinados a hablar esperanzadoramente de los conceptos y prácticas aprendidas del liderazgo.</p>

Procedimiento de Muestreo

El método de la bola de nieve, cadena o red se utilizó para elegir el muestreo seleccionado por criterio. La investigadora inició la lista poniéndose en contacto con el presidente de la Confraternidad de Pastores Evangélicos de Tegucigalpa, solicitando recomendaciones de pastores influyentes para ser entrevistados (Véase el Apéndice 1). Varios de "los referentes" tenían posiciones (pasada o presente) en la Confraternidad de Pastores Evangélicos y habían sido expuestos a un espectro más amplio de pastores, más allá de sólo los líderes de su propia denominación. Eran una fuente reconocida de información para iniciar una lista inicial de contactos. Después de compilar listas distintas de diversos "referentes", los nombres que comenzaron a repetirse fueron llamados para hacer el contacto inicial. La investigadora contactó a cada persona utilizando un Formulario de Contacto inicial (Véase el Apéndice 2).

Una vez comenzadas las entrevistas, la investigadora hizo una evaluación in situ para determinar si el participante era un buen candidato para recomendar a otros a ser entrevistados. Si el participante parecía comprender la importancia de la recolección de datos "ricos en información", él o ella fue solicitada a referir o recomendar a alguien para contacto. Parecido a una "bola de nieve," la lista creció con cada nuevo contacto. Los participantes fueron referenciados a través de sus homólogos, no a través de sus superiores o subordinados. La palabra "influyentes" en lugar de "exitosos" se utilizó porque exitosos transmite grandes números sea en el presupuesto, miembros, tamaño del centro de culto, programas o iglesias agregada (hija o campus). Influyente en español transmite la calidad

más humana del liderazgo que este estudio propone investigar.

Dada la naturaleza con énfasis en las relaciones de América Latina, la investigadora encontró ventajoso utilizar "amigos de amigos" como un medio para obtener la "entrada" y conseguir una cita con pastores que a menudo estaban muy ocupados. Otra opción para el contacto inicial pudiera haber sido el correo electrónico, pero dado el carácter personal de la cultura, una llamada telefónica personal se consideró más apropiada.

Tamaño del Muestreo

Dado que el propósito de este estudio fue recolectar información sobre cómo los líderes surgieron y crecieron, se celebraron entrevistas hasta alcanzar un punto de saturación o redundancia. "La redundancia es el criterio principal para determinar el tamaño del muestreo" (Merriam 2009, 60). Patton (2002) recomienda, "los diseños de muestreo cualitativo especifican *muestras mínimas* basadas en una cobertura razonable esperada del fenómeno dado el propósito del estudio" (2002, 246). Veinticinco entrevistas habían sido establecidas como el mínimo para este estudio. Al llegar a la entrevista número veintidós, no existió nueva información a partir de nuevas entrevistas, el mínimo fue respetado y veinticinco entrevistas fueron celebradas.

Descripción de la Población

La población para este estudio fueron pastores Evangélicos de Tegucigalpa, Honduras, en América Central. La recolección de datos se llevó a cabo desde agosto a octubre de 2014, tiempo durante el cual veinticinco pastores fueron entrevistados. Ellos

presentaron una amplia variación en muchos aspectos:

- Distintas denominaciones: Representaban veintidós denominaciones distintas, redes de iglesias o iglesias independientes.
- Género: veintitrés eran varones y dos eran mujeres.
- Ambiente urbano o rural de joven: Actualmente todos viven en Tegucigalpa, pero varían en los entornos donde crecieron. Algunos fueron criados en las zonas rurales, semi-rurales o urbanas. Zonas rurales significan áreas donde no había electricidad, agua potable, y casi ninguna carretera, sólo caminos. Semi-rural podría significar una pequeña ciudad con electricidad, agua potable, y un sistema de carreteras. Urbana sería considerada como una ciudad moderna.
- Rango de edad: Sus edades oscilaban entre los 39 a 83 años de edad.
- Años en el ministerio: Oscilan desde 5 años a 60 años.
- Tamaño de congregaciones: El tamaño de sus congregaciones oscilan de cuarenta y cuatro a siete mil miembros.
- Tamaño de su denominación o red: El número de iglesias en su denominación o red oscila entre veinticinco a mil seiscientas iglesias.
- Forma de propagación: Siete pastores tenían iglesias que plantaron iglesias hijas.
- Número de hijos(as): todos los pastores estaban casados y tenían dos hijos por lo menos, algunos hasta ocho.
- Condición social: Un tercio de los participantes podrían ser considerados de mayor estatus social, ya que son conocidas figuras que aparecen con frecuencia en la televisión, radio y periódicos; otro tercio serían considerados personajes menos conocidos pertenecientes a pequeñas iglesias y denominaciones y el último tercio se colocan entre ambas esferas.

Los Participantes

Seudónimos fueron asignados a cada uno de los participantes de la investigación para proteger su anonimato. El Cuadro 3 muestra su sexo, edad en el momento

de la entrevista, la edad en que empezaron a surgir como líderes, la denominación, el número de miembros de la iglesia, y el tamaño de su denominación o red en Honduras. Para proteger su anonimato, los nombres específicos de las iglesias no son proporcionados, sino el nombre de su denominación o red.

Cuadro 3 Seudónimos de los Participantes en la Investigación, Sexo, Edad, Edad en que Empezaron a Servir como Líderes, Denominación, Número de Miembros de la Iglesia, y el Tamaño de la Denominación en Honduras.

#	Seudónimos	Género	Edad	La edad en que empezaron a servir	Denominación, red o iglesia independiente	Miembros de la iglesia	Tamaño de la denominación o red (# de iglesias hijas)
1	Abraham	Hombre	50	15	Iglesia independiente	7000	30 iglesias en la red
2	Eduardo	Hombre	65	17	Iglesia independiente	1500	(10 iglesias hijas)
3	Orlando	Hombre	55	15	Iglesia Cuadrangular	2900	150 iglesias en la denominación (4 iglesias hijas)
4	Samuel	Hombre	83	19	Alcance Mundial del Evangelio (Iglesia de Santidad de Honduras)	Retirado	242 iglesias en la denominación
5	Franco	Hombre	45	14	Apostólica Profética (red)	1500	100 iglesias en la red (5 iglesias hijas)
6	Adriana	Mujer	62	14	Iglesia de Dios ME (Cleveland, TN)	5500	1600 en la denominación (7 iglesias hijas)
7	Rodrigo	Hombre	72	16	Iglesia independiente	3000	(200 iglesias hijas)
8	Felipe	Hombre	56	24	Gran Comisión (red)	2300	26 iglesias en la red
9	Ricardo	Hombre	58	17	La Iglesia de Filadelfia (red)	Retirado	100 iglesias en red
10	Mateo	Hombre	73	23	Brigadas de Amor Cristiano (red)	Retirado	20 iglesias en la red
11	Marta	Mujer	69	31	Iglesia Episcopal	90	156
12	Caleb	Hombre	47	24	Apostólica Profética (red)	200	(6) Iglesias hijas
13	Víctor	Hombre	63	28	Iglesia Bautista Conservadora	80	90 iglesias en la denominación

#	Seudónimos	Género	Edad	La edad en que empezaron a servir	Denominación, red o iglesia independiente	Miembros de la iglesia	Tamaño de la denominación o red (# de iglesias hijas)
14	Alonso	Hombre	46	13	Iglesia Adventista del Séptimo Día	1000	25 iglesias en la denominación
15	Danilo	Hombre	77	10	Salas Evangélicas	300	300 iglesias en la denominación
16	Rodolfo	Hombre	47	14	Peniel (Iglesia independiente)	600	25 iglesias en la red
17	Emilio	Hombre	52	16	Asambleas de Dios	300	1200 Las iglesias en la denominación
18	Hugo	Hombre	49	30	Príncipe de Paz (denominación)	170	280 iglesias en la denominación
19	Juan	Hombre	44	17	Alcance Mundial de Evangelio (Iglesia de Santidad de Honduras)	500	242 iglesias en la denominación (7 iglesias hijas)
20	Marcos	Hombre	50	21	Dios de la Profecía (denominación)	200	400 iglesias en la denominación
21	Bruno	Hombre	69	17	Alcance Mundial de Evangelio (Iglesia de Santidad de Honduras)	Retirado	242 iglesias en la denominación
22	Benjamin	Hombre	53	18	Iglesia del Nazareno	200	150 iglesias en la denominación
23	Diego	Hombre	39	15	Iglesia de los Hermanos (Amigos)	40	120 iglesias en la denominación
24	Mauricio	Hombre	40	12	Asambleas de Dios	6000	1200 iglesias en la denominación
25	Elias	Hombre	58	16	Bautista del Sur	150	500 iglesias en la denominación

Aunque no pretende ser una muestra representativa, los datos del Cuadro 3 revelan una amplia variación en muchos aspectos entre los participantes del muestreo seleccionado por criterios. Ampla variación en el muestreo permite un mayor grado de transferibilidad ya que una mayor gama de lectores pueden relacionarse con diferentes características de los participantes (Merriam 2009).

En distinta medida, los pastores proporcionaron algunos detalles de su crianza. La mayoría de los pastores describen antecedentes sumamente difíciles. El Cuadro 4 proporciona algunos detalles relativos al ambiente de crianza y entorno familiar.

Cuadro 4. Antecedentes de los Participantes- Lugar de Nacimiento y Entorno Familiar.

#	Entorno	Antecedentes Familiares y Crianza
1	Abraham Entorno semi-rural	Cuando tenía él 7 años, su madre murió a los treinta años, dejando siete hijos. Su madre había sido el pegamento que mantenía junta la familia. Su padre no podía criarlos así que comenzó a entregar a sus hijos a sus parientes. Abraham y dos hermanos terminaron en otra ciudad con su abuela, a quien describió como una mujer dura y amargada que no quería criar a tres hijos por lo que ella los abusaba verbalmente y físicamente. Ellos vivían en la extrema pobreza sin electricidad, sin agua potable. Él se escapó a los 13. Está casado y tiene dos hijos.
2	Eduardo Entorno semi-rural	Su padre era un hombre de medios y envió a su hijo a una ciudad para terminar la secundaria; vivió en la casa de los sacerdotes que manejaban la escuela. Está casado y tiene tres hijos.
3	Orlando Entorno semi-rural	Él perdió a sus padres en un accidente de coche fatal y se quedó huérfano a los siete años junto con sus tres hermanas menores. Su abuela les crió pero la vida era extremadamente difícil. Para terminar la escuela secundaria, se trasladó a la capital para trabajar con sus tías en el día y estudiar por la noche. Está casado y tiene dos hijos.
4	Samuel Entorno rural	Su madre murió cuando tenía tres meses, seis meses más tarde, su padre murió, dejando a él y a dos hermanos viviendo con sus abuelos, luego murió su abuelo, dejándolo con su abuela. Vivían donde las carreteras no existen, y no tenían ni electricidad ni agua potable. Estaba casado y tenía tres hijos, enviudó, se volvió a casar y tuvo un niño más.
5	Franco Entorno semi-rural	Él creció con un hermano, pero su padre tuvo otros 12 niños con diferentes mujeres, de modo que él creció sin una figura paterna consistente en su vida. Se mudó de un cacerío a un pequeño pueblo a vivir con su tía y asistir a la escuela. Está casado y tiene tres hijos.
6	Adriana Entorno Urbano	Ella creció viviendo con su madre y su padre, quienes tuvieron once hijos. Su abuela fue la primera de su denominación en convertirse en Honduras. Está casada y tiene tres hijos.
7	Rodrigo Entorno rural	Sus padres vivieron juntos hasta que se separaron cuando tenía tres años, su madre se volvió a casar y fue criado con un padrastro y sus cinco hermanos. Su madre era maestra, suscitando en él el amor por la lectura, la honestidad y el trabajo duro. Estuvo casado por 51 años, tuvo tres hijos, enviudó, y recientemente se ha vuelto a casar.

#	Entorno	Antecedentes Familiares y Crianza
8	Felipe Entorno Urbano	Él era un hijo único y creció con una madre soltera. Él era un católico nominal. Su madre lo envió a la Ciudad de México para estudiar arquitectura. Está casado y tiene dos hijos.
9	Ricardo Ajuste semi-rural	Él creció en una familia con 14 niños, 12 de los cuales aún están vivos. A una edad joven, sus padres tuvieron que entregar a los niños a distintos familiares para que pudieran obtener una educación más allá de la educación primaria. Dejó su hogar a los 13. Sus padres eran estrictos, pero le enseñaron fuertes valores como la honestidad y una buena ética de trabajo. Está casado y tiene cuatro hijos.
10	Mateo Entorno Urbano	Su madre se divorció de su padre alcohólico cuando Mateo tenía seis meses de edad, ella se volvió a casar puesto que ella necesitaba ayuda con sus tres hijos, pero el padrastro fue tan abusivo que a los doce años de edad, estaba considerando el suicidio. Está casado y tiene tres hijos.
11	Marta Entorno semi-rural	Ella provenía de una familia numerosa de 11 hijos, pero su padre tenía otra familia, así que básicamente se crió con una madre soltera. Para ayudar a su madre sostener a sus hermanos menores, comenzó a trabajar a los seis años, levantándose a las cuatro de la mañana y tomando los pasteles que su madre había hecho para vender en la acera por el mercado. Estuvo casada por veinte años, tuvo cinco hijos, enviudó, luego se volvió a casar y tuvo otro hijo.
12	Caleb Entorno semi-rural	Su madre fue violada a los diecisiete años y él es el producto de ese incidente violento. Ella lo rechazó desde su nacimiento y su abuela lo llevó lejos de ella por temor a su vida. Su abuela trabajaba en una cantina y vivía en condiciones de extrema pobreza. Él explotó en ira el día que descubrió que su abuela no era su verdadera madre y que a la que había estado llamando hermana era en realidad su madre biológica. Una raíz de amargura se apoderó de su corazón. Tenía 7 años en ese momento. A los 14 años de edad, estaba tan lleno de odio, que se fugó de su casa, buscó a su padre biológico que le miró como un perro, tan rechazado se sentía por todos que emigró ilegalmente a los Estados Unidos. Él aterrizó en Los Ángeles, en la calle 18, la cual que es un barrio de famosas pandillas. Allí, él comenzó una vida de delincuencia. Está casado y tiene dos hijos.
13	Víctor Entorno rural	Él creció en una familia numerosa de doce hijos. Aprendió a trabajar en la granja a una edad joven. Son una familia unida y cada año organiza una reunión familiar, para la cual tienen que alquilar un campamento pues hay muchos familiares. Está casado y tiene cuatro hijos.
14	Alonso Entorno Urbano	Él creció en un hogar cristiano con sus padres y sus cinco hijos. Su padre murió de cáncer cuando él estaba en la universidad. Su padre dijo: "La educación es la mejor herencia que puedo dejar a mis hijos". Está casado y tiene dos hijos.

#	Entorno	Antecedentes Familiares y Crianza
15	Danilo Entorno Urbano	Él creció en un hogar cristiano con sus padres, una tía y tres hermanos. Él era activo en la iglesia y creció con el modelo de cristianos en su vida y participó activamente en el ministerio de campamento de su iglesia. Está casado y tiene tres hijos.
16	Rodolfo Entorno Urbano	Su madre vivía en una hacienda y tuvo cinco hijos con tres hombres diferentes. Su padre tuvo doce hijos con otras mujeres. Su crianza creó en él una gran necesidad de Cristo. Está casado y tiene dos hijos.
17	Emilio Entorno Urbano	Él nació en El Salvador, pero sus padres eran de Honduras y tuvieron ocho hijos. Cuando estalló la guerra en El Salvador, todos los niños tuvieron que huir o ser reclutados por la fuerza a la guerrilla izquierdista. Huyó a la patria de sus padres y sus hermanos emigraron a los Estados Unidos. Su padre tenía inclinación izquierdista y se quedó en El Salvador. Está casado y tiene ocho hijos.
18	Hugo Entorno rural	Sus padres tuvieron siete hijos y, luego, su madre murió cuando tenía ocho años y él permaneció con su padre. Se crió católico pero no lo practicaba. Se unió a los militares en su adolescencia. Está casado con cuatro hijos y un niño adoptado.
19	Juan Entorno Urbano	Sus padres tuvieron siete hijos, su padre se fue a vivir a los Estados Unidos y él vivió con su madre en Honduras. Él oyó hablar del Señor cuando tenía siete años, pero estuvo lejos de Dios durante once años. Él se involucró con pandillas y delincuencia. Está casado y tiene cuatro hijos.
20	Marcos Entorno Urbano	Su madre tuvo cuatro hijos. Él creció sin un padre, nunca le conoció. Vivió con su madre hasta que tenía doce años y luego salió de la casa con profundo resentimiento y odio contra su madre, debido a su carácter abusivo. Está casado con cuatro hijos, pero uno de ellos murió en un accidente.
21	Bruno Entorno Rural	Tiene cinco hermanos pero de padres diferentes. Su madre y su padre nunca se casaron. Su padre había sido un pastor y le dio un nombre bíblico que no entendía, pero su padre abandonó la fe y las cosas estaban turbulentas en casa. Bruno dejó su hogar a los trece a vivir con su tío y hacer su propia vida, aprendió un oficio (zapatero), para costear su propia educación. Está casado y tiene dos hijos.
22	Benjamin Entorno Urbano	Sus padres tuvieron nueve hijos y ambos tenían que trabajar para sostener a tan grande familia, así que la hija mayor, asumió la responsabilidad de cuidar de ellos. Él creció con mucha libertad. Está casado y tiene tres hijos.

#	Entorno	Antecedentes Familiares y Crianza
23	Diego Entorno semi-rural	Sus padres tuvieron siete hijos y todos ellos vivieron juntos. Él creció en un hogar Cristiano, asistiendo a la iglesia regularmente. Está casado y tiene dos hijos.
24	Mauricio Entorno Urbano	Él creció con ambos padres, los cuales tuvieron cuatro hijos. Su hermana tiene necesidades especiales y con el fin de cuidar de ella tuvieron que enviar a los otros niños a vivir con su abuela. Ella era extremadamente dura y verbalmente abusiva, creando en él grandes inseguridades. Está casado y tiene dos hijos.
25	Elias Entorno rural	Sus padres tuvieron once hijos. Su madre fue la primera en convertirse a Cristo, luego sus hermanas y finalmente los demás. Solía ir a la iglesia con su madre, solo a cantar y tocar la guitarra, pero él realmente no se había convertido todavía, solo estaba fingiendo hasta que, siendo adolescente, hizo un firme compromiso. Está casado y tiene tres hijos.

Lo que es importante comprender en relación a los datos es que a pesar de que las Preguntas de Entrevista no solicitaron específicamente detalles acerca de su crianza, muchos compartieron libremente el haber sufrido la pobreza material, el abandono por parte de padres y madres, la participación en la delincuencia, la cárcel, el crimen, las penurias y la escasez de todo tipo. Al contar sus historias, era evidente que Dios usó su propio sufrimiento como una manera de llevarlos a él. Al reflexionar sobre su camino, muchos hablaron de cómo Dios transformó su propio sufrimiento en un repositorio de compasión, consuelo y empatía por otros a quienes eventualmente ministrarían.

Muestreo Seleccionado por Criterio

El método de la bola de nieve, cadena o red se utilizó para elegir el muestreo seleccionado por criterio. El criterio de inclusión fue que tenían que ser pastores con antigüedad de iglesias Evangélicas que prestan servicios en la capital de Honduras,

Tegucigalpa y tenían que ser considerados pastores de influencia de acuerdo con sus homólogos. La lista inicial de pastores se formó sobre la base de las recomendaciones del Presidente de la Confraternidad de Pastores Evangélicos de Tegucigalpa. Una vez que se obtuvo una cita, se procedió a la entrevista, después de la cual se solicitó al participante recomendar a otros pastores influyentes, preferiblemente de diferentes denominaciones. Con la excepción de cuatro participantes, una vez que un pastor recibiese al menos dos recomendaciones de sus homólogos, una cita fue buscada. Estos cuatro participantes fueron recomendados por una sola "fuente" y no fueron seleccionados sobre la base de "referencia por homólogos" como pastores influyentes. Fueron pastores de denominaciones menos conocidas y de antecedentes más humildes y difíciles. La "fuente" era un pastor misionero que trabajaba con una asociación de doscientos pastores que sirven a los desfavorecidos.

Cabe señalar que las mujeres pastores tendían a recomendar otras mujeres pastores y hombres tendían a recomendar a otros hombres. Entrevistas fueron buscadas con cinco mujeres pastores a fin de dar una mayor diversidad pero las secretarias de tres dijeron que estaban fuera de la ciudad por motivos de viaje y las otras dos no respondieron a varios intentos de citas.

Recolección de Datos

Cuatro fuentes de recolección de datos fueron utilizadas en este estudio:

1. Cuestionario de información general de antecedentes

2. Entrevistas semi-estructuradas
3. Observaciones de la investigadora en relación a las entrevistas
4. Diario de Reflexión Personal

Los datos de las fuentes fueron recolectados en forma consistente y uniforme; la forma de recolección fue primero probada durante el estudio piloto y llamada "El Protocolo de Entrevista" (véase el Apéndice 3).

Estudio Piloto

Para aumentar la claridad y la validez de este estudio y sus procedimientos de recolección de datos se realizó un estudio piloto en español en América Latina. Las Preguntas de Entrevista fueron escritas originalmente en inglés para la disertación propuesta y después para el estudio piloto fueron traducidas al español y luego fueron "traducidas de vuelta" al inglés por alguien distinto a la investigadora. La nueva traducción en inglés fue comparada a las preguntas originales y se hicieron los ajustes necesarios. La investigadora entrevistó a cinco pastores, dos mujeres y tres hombres. Ella probó las Preguntas de Entrevista y practicó sus propias técnicas de entrevista. La investigadora obtuvo retroalimentación sobre sus técnicas al realizar un video de una entrevista en inglés, enviarlos a sus profesores y solicitar retroalimentación de ellos. Ella también practicó el proceso de análisis e interpretación de los datos. Reflexionó sobre la experiencia, discutió los resultados con su comisión de doctorado y realizó las revisiones necesarias. Los datos recogidos de las entrevistas no se incluyeron en este estudio.

Fuentes de Datos

La primera fuente es el *cuestionario de información general de antecedentes*, que constaba de dos páginas de información para cada participante, haciendo un total de cincuenta páginas. Este dato fue adquirido durante la entrevista cara a cara como parte del proceso de familiarización. (Véase el Apéndice 4 versión en inglés, Apéndice 5 versión en español).

La segunda fuente fueron las *entrevistas semi-estructuradas*. El principal método de recolección de datos fue las entrevistas semi-estructuradas. El número total de páginas generadas a partir de las entrevistas fue de 755 páginas. (Véase el Apéndice 6 de las Preguntas de Entrevista en inglés, el Apéndice 7 de las Preguntas de Entrevista en español.) Las fechas, horas y lugares de la entrevista estaban programadas con antelación y las mismas se llevaron a cabo entre los meses de agosto y octubre de 2014.

La entrevista pretende "comprender la experiencia vivida por otras personas y el significado que obtienen de esa experiencia.... Difiere de la observación ya que la investigadora observa la experiencia de los demás desde el punto de vista de la investigadora. La entrevista busca el punto de vista del participante en relación a su propia experiencia—su entendimiento subjetivo" (Seidman 2013, 9, 17). El método empleado en la investigación deberá producir los mejores datos para cumplir con el propósito del estudio. "Las entrevistas a profundidad son las más apropiadas para las situaciones en las que uno quiere hacer preguntas abiertas que provocan una profundidad de información de

relativamente pocas personas" (Guion, Dielh, y McDonald 2011, 1).

Dado que este estudio trataba de comprender cómo surgen los líderes, cómo crecen y cómo la cultura influencia este proceso, el entrevistar a líderes sugeridos por sus homólogos fue considerado como el mejor método de investigación para dicho propósito.

La tercera fuente fue compuesta por las *observaciones e impresiones relativas a las entrevistas* de la investigadora. Inmediatamente después de la entrevista, la investigadora pasó de cinco a diez minutos grabando sus observaciones concernientes al espacio laboral/oficina del participante, una descripción del participante, cualquier interacción con otros observada, y sus primeras impresiones de la entrevista. Las grabaciones digitales fueron transcritas y contenían un total de cincuenta páginas de datos recolectados de las veinticinco entrevistas.

La cuarta fuente de datos fue el *diario de reflexión personal de la investigadora*. La investigadora mantuvo un diario de reflexión personal que incluyó sus propios pensamientos, sentimientos y sensaciones a lo largo de todo el estudio. El diario contiene cuarenta y cuatro páginas de notas escritas a mano y sus percepciones fueron incluidas en las conclusiones presentadas en el Capítulo 4.

Merriam (2009) aboga por el uso de un diario de reflexión personal oficial lleno de introspección y auto-monitoreo ya que trae al estudio una "subjetividad disciplinada" (Merriam 2009, 215). "Esta medida de mantener un diario de reflexión crítica personal incrementa la credibilidad de la investigadora. Los prejuicios, suposiciones, experiencias, cosmovisión, y la orientación teórica se articulará a lo largo del estudio.

Esta aclaración permite al lector comprender mejor cómo el investigador individual podría haber llegado a una interpretación particular de los datos" (Merriam 2009, 219). Este diario difiere de la bitácora en que uno se centra en reflexiones personales, mientras que el otro hará un seguimiento de las unidades de datos y su evolución en categorías y temas en la sección de hallazgos del estudio.

Mientras que la triangulación no ocurrió en el sentido de que existían varios investigadores implicados en el estudio, sí ocurrió entre las cuatro fuentes de datos, las cuales fueron utilizadas en conjunto para comprobar y confirmar los resultados.

Protocolo de la Entrevista

Permanecer en la Ciudad Durante un Largo Período de Tiempo

Las entrevistas en sí fueron llevadas a cabo durante un período de tres meses, ofreciendo así un amplio margen de tiempo entre entrevistas para el análisis de datos y la continua comparación de categorías o temas. Ya que la investigadora vive en la ciudad donde se llevó a cabo el estudio, ella fue capaz de realizar este estudio en forma deliberada y reflexiva.

El Entorno de la Entrevista Fue el Lugar Natural de Trabajo de los Participantes

La investigación fue realizada en los entornos naturales de los participantes, su lugar de trabajo, lo que proporcionó una imagen más integral y exacta de su realidad en comparación a un entorno de laboratorio. La mitad de las entrevistas

tuvieron lugar en la iglesia o en el lugar de trabajo de los participantes y la otra mitad tuvo lugar en un lugar mutuamente conveniente, con un mínimo de ruido de fondo.

Consentimiento Informado

La entrevista empezó con un tiempo dedicado a establecer una relación de comunicación con el participante, una matiz cultural observada por Seidman (2013, 20). Antes de comenzar con las Preguntas de Entrevista, la investigadora informó a los participantes acerca del propósito del estudio. A fin de minimizar las posibilidades de influir de antemano en de los participantes, un mínimo de información fue dado a los mismos en el punto de contacto y ninguna teoría de surgimiento de liderazgo o de crecimiento o detalles fueron discutidos con anterioridad a las entrevistas (Stadler 2008; Conger, 1998). Fueron informados de su derecho a retirarse en cualquier momento. También se les aseguró el anonimato en todos los informes. El permiso para llevar a cabo la entrevista se solicitó a cada participante leyendo en voz alta el Formulario de Consentimiento Informado, el cual fue aprobado por el Comité de Derechos Humanos en la Investigación en relación al protocolo de entrevista (Véase el Apéndice 8 versión en inglés, Apéndice 9 versión en español).

Las entrevistas tuvieron una duración de sesenta a noventa minutos, pero el tiempo fue administrado según los estándares latinoamericanos, donde un poco más o un poco menos de tiempo no transmite el mismo significado que en América del Norte.

Manejo de los Datos

Las entrevistas fueron grabadas digitalmente con una grabadora de audio digital Sony® para capturar las entrevistas para su posterior transcripción y análisis. El servicio en línea de TranscribeMe!™ fue utilizado para la transcripción en Microsoft® Word. El documento luego fue importado digitalmente a un programa CAQDAS (NVivo®, versión 10) para la codificación y análisis. A fin de mantenerse lo más cercano posible a las descripciones facilitadas por los participantes, todos los datos se manejan en el idioma original del español desde el momento de la entrevista hasta los hallazgos finales escritos en el Capítulo 4: Hallazgos. El servicio de transcripción y el programa NVivo manejan datos en español.

Análisis de los Datos

"El análisis comenzará con la primera entrevista, mientras las nuevas ideas, instintos e hipótesis tentativa dirige la siguiente etapa de recolección de datos, que a su vez lleva al perfeccionamiento o la reformulación de las preguntas... la recolección y el análisis será un proceso simultáneo" (Merriam 2009, 165, 169). Un registro contable de datos (Véase el Apéndice 10) se utilizó para mantener un registro en hoja de Excel de todos los formularios, las fechas y las tareas asociadas a cada participante.

Específicamente, el análisis y la codificación de los datos siguió la propuesta de dos ciclos de Miles et al. (2014). Durante el Primer Ciclo de Codificación, se trabajó con los datos originales, como el texto de la transcripción de la entrevista y la transcripción de

las observaciones e impresiones de las entrevistas de la investigadora. Una vez realizadas las entrevistas y el análisis inicial, el Segundo Ciclo de Codificación comenzó cuando la investigadora trabajó exclusivamente con los códigos creados, organizándolos en categorías y temas. La investigadora ha explicado los detalles de cómo ella realizó cada ciclo.

Primer Ciclo de Codificación: Primera Etapa

El Primer Ciclo de Codificación se ha dividido en dos etapas. La primera etapa incluyó los siguientes pasos y se repite para cada entrevista:

- Imprimir la transcripción de la entrevista en español (las transcripciones oscilaron entre 25-35 páginas)
- Orar por el discernimiento de Dios
- Revisar las Preguntas de Investigación
- Escuchar la grabación de audio de la entrevista y leer la transcripción para verificar la precisión de la misma
- Hacer notas escritas a mano en el margen, códigos abiertos
- Revisar el protocolo de la entrevista y las Preguntas de Entrevista para su mejoramiento
- Enviar por correo electrónico la copia digital de la transcripción de la entrevista a cada participante como verificación de miembros

La transcripción en español fue impresa en hojas numeradas, con un margen de 8 centímetros a la derecha para anotaciones escritas a mano. La transcripción incluía el

número de la entrevista, y el seudónimo del participante. El cuestionario de antecedentes completado durante la entrevista estaba disponible también. Para la lectura inicial y análisis, la investigadora oró a Dios por su discernimiento y leyó las Preguntas de Investigación, que fueron colocadas en varios lugares alrededor de la oficina como recordatorios visuales de enfocar sus pensamientos. El escuchar la grabación de audio permitió a la investigadora capturar y tomar nota de los matices, el tono de voz, y las emociones expresadas por el participante. "Escuchar la variación en el tono, la entonación y la velocidad del idioma del participante permitió una profunda comprensión de su experiencia que podría ser retransmitido en la transcripción escrita" (Stadler 2008, 52).

La primera lectura implica el subrayar, "conversar con los datos" y el realizar una "codificación abierta". La codificación abierta se refiere a las anotaciones hechas en el margen, que son los primeros intentos de la investigadora para crear categorías o temas (Miles, Huberman, y Saldaña 2014). Eran frases o palabras sueltas que describirán aspectos destacados o elementos repetidos o detalles interesantes señalados por los participantes con respecto a la forma en que surgieron y crecieron como líderes, así como las observaciones de la investigadora de elementos culturales que parecían haber influido en dichos procesos.

Una vez que el análisis de la Primera Etapa de Codificación fue completada, antes de continuar con la siguiente entrevista, las preguntas y el Protocolo de la Entrevista fueron revisados y, en caso necesario, el refinamiento se efectuó teniendo en cuenta el anterior análisis de datos y las observaciones de la investigadora.

Como una forma inicial de verificación de miembros, la copia digital de cada transcripción fue enviada a cada participante. Se les agradeció su participación y se les invitó a revisar la transcripción a fin de realizar cambios o comentarios. De los veinticinco correos electrónicos enviados, ocho enviaron acuso de recibo del documento y de esos ocho, cuatro realizaron observaciones o devolvieron su transcripción con los cambios resaltados.

A mitad de la recolección de datos, después de la décimo segunda entrevista, la investigadora les dio copias impresas de dos transcripciones de entrevistas a sus cuatro guías culturales con las instrucciones de realizar observaciones de los datos en relación a las Preguntas de Investigación. La investigadora sostuvo una reunión con los presentes y todos compartieron sus ideas. La investigadora quería corroborar entre las observaciones de los Latinoamericanos y las suyas y descubrió que ella había tomado nota de todo lo que los guías culturales habían observado y aun varios aspectos más.

Segunda Etapa del Primer Ciclo de Codificación

El primer ciclo se ha dividido en dos etapas de codificación. La segunda etapa consistió en los siguientes pasos y se repitió para cada entrevista:

- Subir la copia digital de la transcripción a NVivo, versión 10
- Revisar las Preguntas de Entrevista
- Seleccionar el texto y crear códigos basados en las notas escritas a mano de la investigadora

- Crear la bitácora
- Empezar a agrupar los códigos con cada una de las entrevistas

La segunda etapa del Primer Ciclo de Codificación consistió en subir la copia digital de las transcripciones a NVivo®. Luego, la investigadora creó códigos según las siguientes "reglas de decisión." Estas reglas de decisión ayudaron a reducir el margen de error, ayudaron en la auto-corrección, y proporcionaron una forma consistente y uniforme para el análisis de los datos de cada entrevista (Miles, Huberman, y Saldaña, 2014, 319). "Es importante que los investigadores formen y articulen sus criterios para el proceso de selección y de ordenación. Al hacerlo, les proporcionan a sus lectores una base para comprender el proceso utilizado por el investigador en la reducción de la masa de palabras a proporciones más manejables" (Seidman 2013, 129). Consulte los criterios y justificación de la investigadora en el Cuadro 5. Reglas de Decisión para la Segunda Etapa del Primer Ciclo de Codificación.

Cuadro 5. Reglas de Decisión para la Segunda Etapa del Primer Ciclo de Codificación.

Reglas de Decisión para la Segunda Etapa del Primer Ciclo de Codificación (Criterios para el proceso de selección y organización del análisis de datos)	
Criterios	Justificación
Repetición	"La cantidad empieza a interactuar con la calidad; la repetición de un aspecto de la experiencia que ya fue mencionado en otros pasajes adquiere peso y llama la atención a sí mismo" (Seidman 2013, 129). Los elementos repetidos que respondieron a las Preguntas de Investigación fueron aquellos elementos codificados.
Conexiones con la base de la literatura	"A veces extractos conectados a la literatura o el tema se destacan porque el investigador ha leído sobre el tema desde una perspectiva independiente de sus entrevistas" (Seidman 2013, 129).
Preguntas de Investigación	En medio de la abundancia abrumadora de palabras generadas a través de la investigación cualitativa, las Preguntas de Investigación fueron los criterios rectores para la selección de datos que demandaban atención.

Reglas de Decisión para la Segunda Etapa del Primer Ciclo de Codificación (Criterios para el proceso de selección y organización del análisis de datos)	
Criterios	Justificación
Otros hallazgos	Dada la curiosidad natural del investigador sobre el tema, fue conveniente estar abierto a otros hallazgos que podrían ser de interés para el investigador y los lectores, aunque no hayan sido estipulados en las Preguntas de Investigación (J. E. Plueddemann 2014).
Pasajes contados de manera llamativa o que resaltan un dramático incidente	Seidman (2013) advierte al investigador de tener cuidado con este tipo de pasaje. "Dan más problemas porque son atractivos debido a sus estilos o el puro drama del incidente. Pero la dramática puede ser confundida con lo inescapable. El investigador deberá juzgar si el incidente especialmente dramático es una idiosincrasia o una característica" (2013, 129).
Pasajes que son contradictorios y parecen decisivamente incompatibles con los demás	Seidman (2013) también advierte de este tipo de pasaje. "Los investigadores deben ser cautelosos acerca de apoyar únicamente materiales que apoyan sus propias opiniones, haciendo así caso omiso de lo que parece contradictorio. Los investigadores deben tratar de comprender su importancia al cotejar con los demás datos que han recolectado" (2013, 130).
Pasajes que son similares de un participante a otro	"El peligro es que el investigador trate de forzar los extractos en categorías, y las categorías en temas que él/ella ya tiene en mente, en lugar de dejar que se desarrollen a partir de la experiencia de los participantes y representados en las entrevistas. Cuidese de ajustar a la fuerza las palabras de los participantes" (Seidman 2013, 130).

Con la creación de cada código (denominado "nodo" en NVivo), la investigadora escribió varias oraciones que detallan su justificación en una nota que acompaña a cada nodo. Estas descripciones, que fueron revisadas y añadidas con cada uso del mismo código en otras transcripciones, sirvieron como un sistema de bitácora electrónica. Estas notas resultaron de mucha ayuda cuando los hallazgos fueron escritos para el Capítulo 4.

Bitácora

Además de las bitácoras electrónicas, la investigadora mantuvo un registro detallado escrito a mano de cómo se realizó el estudio, qué unidades de datos fueron

encontrados inicialmente, y el proceso mediante el cual eran destiladas en categorías y temas. Este contenía todas las percepciones de la investigadora y un registro del procesamiento mental detrás de cada hallazgo. Este registro contiene treinta y seis páginas de notas.

Este software permite que los códigos sean agrupados en categorías generales y con cada una de las sucesivas entrevistas, unidades de datos comenzaron a ser identificados que respondían a las Preguntas de Investigación. Como se informó por Merriam (2009, 180- 182), mientras proceden las entrevistas y el estudio de los datos, el método inductivo y el método comparativo de análisis de datos hizo necesario que la investigadora a recopilara una lista maestra de los códigos que respondían a las Preguntas de Investigación. Esta clasificación de las regularidades o patrones recurrentes se convirtió en las categorías o temas de los hallazgos. El programa de software NVivo® ayudó en este proceso ya que el volver a codificar el texto o el asignar varios códigos al mismo texto fue fácil. Los nodos fueron fácilmente manipulados para combinarlos con otros nodos, cambiarles de nombre o eliminarles. El esquema de la clasificación se deriva de los datos mismos.

Segundo Ciclo de Codificación: Primera Etapa

El Segundo Ciclo de Codificación tenía dos etapas. La primera etapa consistió en trabajar con los propios códigos una vez que la recolección de datos fue terminada. Al final del Primer Ciclo de Codificación, la investigadora había creado 260

nodos después de la codificación de 750 páginas de transcripciones de entrevistas y notas de la investigadora, todas las cuales estaban almacenadas digitalmente y codificadas en NVivo. El proceso por el cual estos nodos se habían refinado en una cantidad manejable y hechos útiles para comunicar los hallazgos a otros consistió en la re-lectura de cada nodo y las porciones seleccionadas de texto que contenía.

En ese momento, una decisión fue hecha entre estas opciones:

(a) Combinarlo con otro nodo; b) Eliminarlo debido a su irrelevancia a las Preguntas de Investigación; (c) Crear un nuevo nodo; o (d) Archivar en una carpeta de "reserva" en caso que resultase pertinente más adelante ya que por ahora, su pertinencia estricta a las Preguntas de Investigación era dudosa. Uno de los factores decisivos en la primera etapa del Segundo Ciclo de Codificación era examinar el número de referencias de un código y el número de fuentes en el que se le ha referenciado. NVivo proporciona esta información para cada nodo creado, indicando cuántas veces el código había sido utilizado y en cuántas fuentes. Cuanto mayor sea el número de referencias de un nodo específico (o código) y cuanto mayor sea el número de fuentes en el que se ha referenciado, más fuerte podrá ser considerado el código. Por lo tanto, más probable era que fuera un tema a considerar. En este estudio hubo un número total posible de cincuenta y un fuentes (veinticinco entrevistas y veinticinco primeras impresiones por la investigadora, además de una retroalimentación del Grupo de Enfoque/verificación de miembros).

A través de numerosas sesiones de análisis, así como el conferir con tres guías culturales que acompañaron a la investigadora en este estudio, la lista se redujo de

260 a 25 nodos. Doce nodos describieron los procesos relacionados con la forma en que los pastores describen su surgimiento como líderes. Siete nodos describen los procesos asociados con sus descripciones de la forma en que crecieron como líderes. Seis nodos indicaron las dimensiones culturales que parecían haber influido en el surgimiento y crecimiento de liderazgo.

Segundo Ciclo de Codificación: Segunda Etapa

La segunda etapa del Segundo Ciclo de Codificación consistió en validar estos hallazgos preliminares con los participantes a través de un Grupo de Enfoque/verificación de miembros.

Grupos de Enfoque/Verificación de Miembros

La investigadora realizó un Grupo de Enfoque, donde diez y siete de los veinticinco participantes asistieron. Se realizaron dos reuniones posteriores de grupos pequeños, lo que significa un total de veintiún de los veinticinco participó en el Grupo de Enfoque/verificación de miembros. Esta reunión sirvió como verificación de miembros así como un foro para que los pastores se reunieran e interactuaran unos con otros en cuanto al contenido presentado. Este Grupo de Enfoque ayudó a obtener un "consenso intersubjetivo" entre los participantes (Miles, Huberman y Saldaña, 2014, 13).

Los presentes en el primer Grupo de Enfoque, además de incluir a los diez y siete pastores, incluían los cuatro guías culturales, los pastores de la investigadora, y un

amigo que tiene un Doctorado en Investigación Cuantitativa y que está interesado en comprender la investigación cualitativa. El programa de las reuniones se componía de los siguientes elementos:

- Presentación de cada participante, lo cual permitió a todos los presentes observar la amplia variación de la muestra seleccionado por criterio
- Breve introducción a la naturaleza de la investigación cualitativa
- La explicación de las Preguntas de Investigación de este estudio
- Entrega de los veinticinco hallazgos ilustrados para una presentación más amigable (Véase el Apéndice 11 para observar las ilustraciones que acompañan a cada uno de los hallazgos)
- Presentación de cada grupo de hallazgos relacionados con las Preguntas de Investigación
- Discusiones en grupos pequeños en torno a las siguientes preguntas:
 - ¿De qué manera puede reconocer sus propias experiencias?
 - ¿Tiene usted alguna sugerencia para afinar las interpretaciones de la investigadora para captar mejor la realidad o su perspectiva?

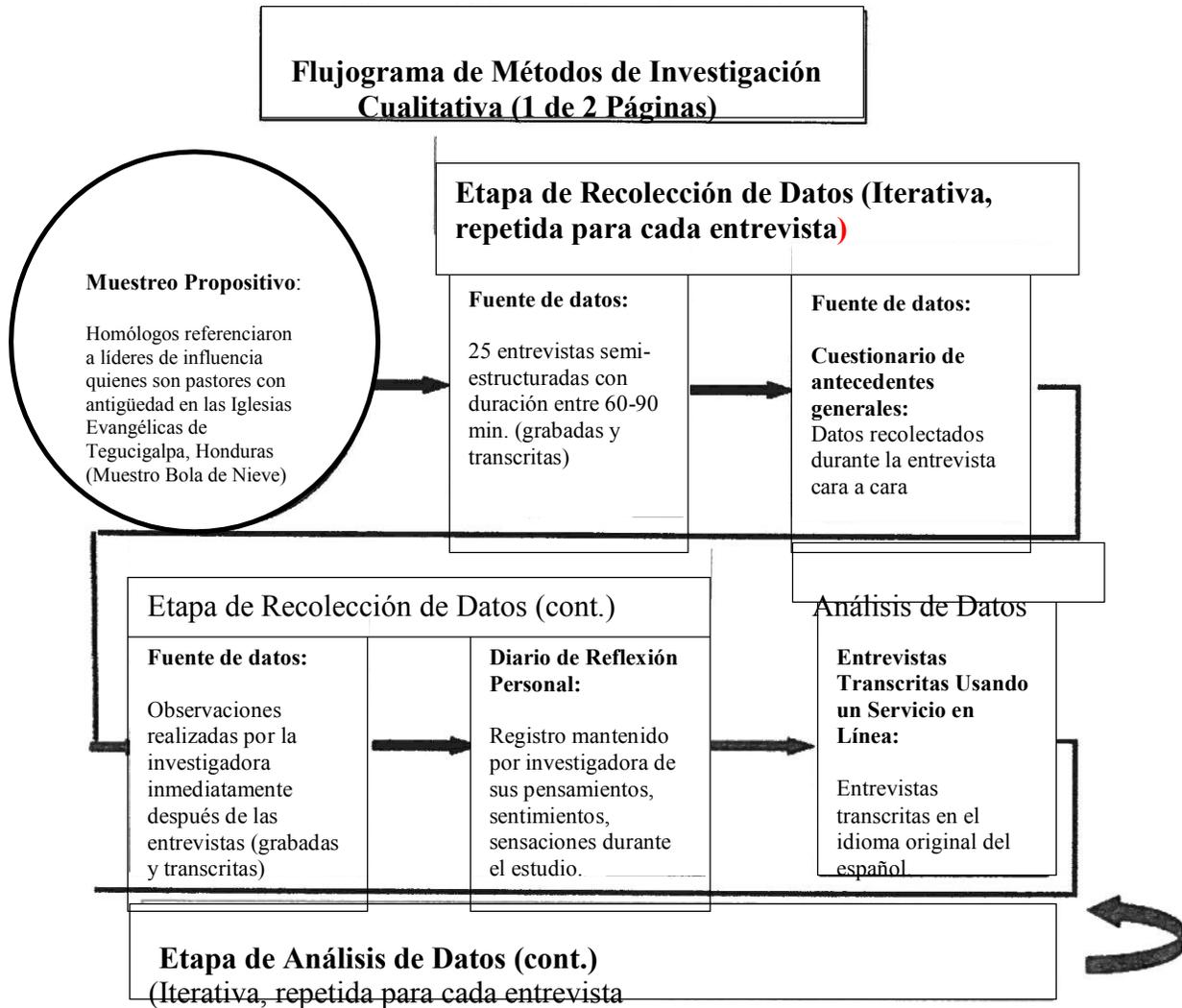
Reuniones con los observadores y guías culturales se celebraron después de cada una de las reuniones del Grupo de Enfoque. Todas las reuniones fueron grabada en audio, pero no transcritas. Sin embargo, la investigadora escuchó atentamente cada grabación mientras tomaba notas con el objetivo de añadir los datos a NVivo® para su

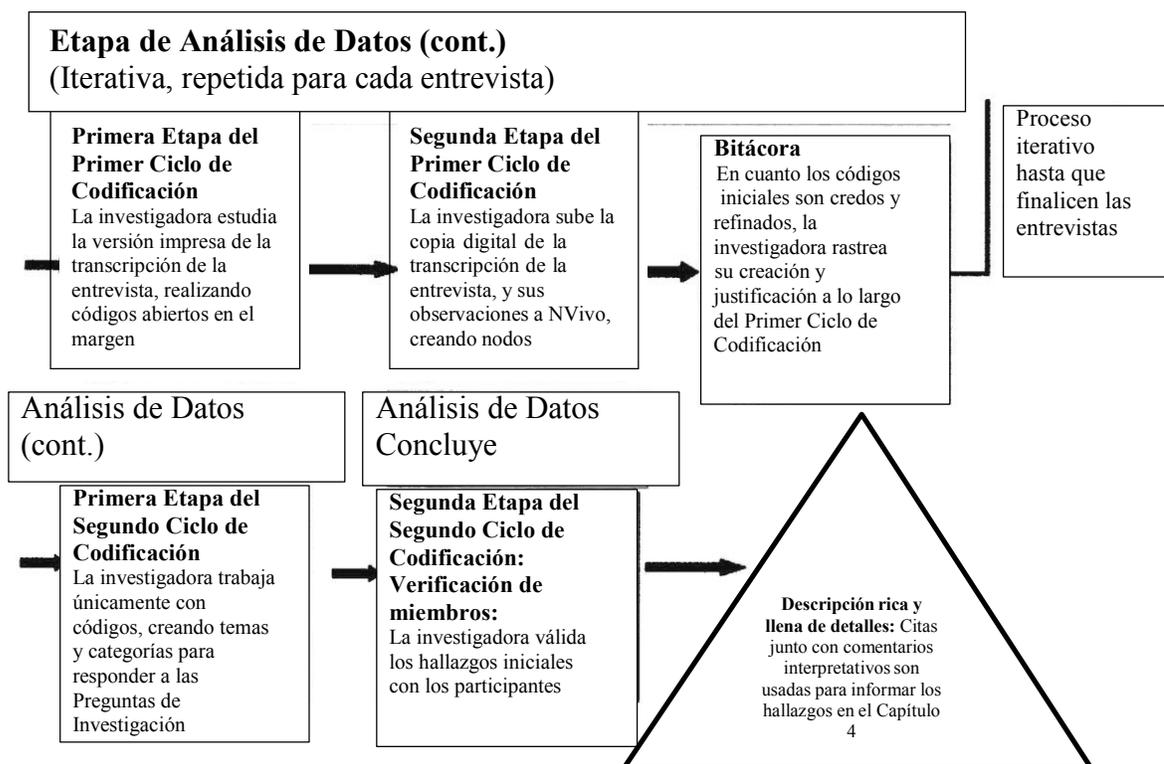
codificación. Los cambios sugeridos por los pastores se señalaron en el Capítulo 4: Hallazgos.

Tanto el Primer y el Segundo Ciclo de Codificación fueron realizados completamente en español, con el fin de permanecer tan cerca como sea posible a los datos.

Los procesos utilizados para la recolección de datos y el Primero y Segundo Ciclo de Codificación se visualizan y representan en un flujograma en la Figura 4. Flujograma de los Procesos de Recolección de Datos y Primer y Segundo Ciclo de Codificación, elaborado por la investigadora. "Al describir los procedimientos y reglas de decisión en las etapas clave del análisis de datos, otros pueden entenderlos, reconstruirlos, y someterlos a escrutinio" (Miles, Huberman, y Saldaña, 2014, 317).

Figura 4. Flujoograma de los Procesos de Recolección de Datos y Primer y Segundo Ciclo de Codificación





Estándares para la Calidad de las Conclusiones

En la investigación cualitativa, "los resultados son confiables en la medida en que ha existido un cierto rigor en la realización del estudio" (Merriam 2009, 209). Este estudio pretende presentar hallazgos que son confiables y creíbles tomando en cuenta los datos presentados y al mismo tiempo aferrándose a uno de los supuestos básicos de la investigación cualitativa, que es "que la realidad es integral, multidimensional y cambiante y no es un simple fenómeno objetivo, fijo, esperando a ser descubierto, observado y medido como en la investigación cuantitativa" (Merriam 2009, 213).

En esta coyuntura, el lector necesita conocer la postura epistemológica de la investigadora.

Postura de la Investigadora

El marco teórico de la investigadora es el realismo crítico. "La epistemología realista crítica se encuentra entre el positivismo, con su énfasis en la verdad objetiva, y el instrumentalismo, con su hincapié en la naturaleza subjetiva del conocimiento humano. Afirma la existencia de la verdad objetiva, pero reconoce que esto es subjetivamente aprehendido" (Hiebert 1999, 69). "Porque Dios creó a los seres humanos a su imagen, somos seres animados divinamente capaces de auto-conciencia y reflexión" (Wilson 2002, 890). Por lo tanto, los participantes en este estudio, se asume son capaces de obtener significado de su experiencia vivida y proporcionar a la investigadora su "entendimiento subjetivo."

En términos prácticos, la investigadora distinguió entre la realidad de las personas entrevistadas y su conocimiento subjetivo de ellos. Su conocimiento de ellos fue parcial, y tanto objetivo como subjetivo. Objetivo en el sentido de que el mundo real puede ser comprobado a través de los sentidos pero existe independientemente de las percepciones y opiniones humanas. Subjetivo en el sentido de que la investigadora entiende que este estudio contiene su interpretación de la interpretación de los participantes de sus vivencias (Merriam 2009, 25).

"El realismo crítico entiende que se interpreta el mundo, sin embargo, tiene la posibilidad de que el conocimiento sea fiel a la forma en que son las cosas. Afirma que

algunas formas de conocimiento pueden capturar convincentemente aspectos de la realidad" (Newell n.d., 3). Al describir la forma en que los pastores se convirtieron en líderes, ellos libremente escogieron y eligieron compartir desde una miríada de información, historias e incidentes, reinterpretando sus experiencias vividas durante la entrevista. Entonces, como el principal instrumento de recolección de datos, la investigadora registró sus interpretaciones y los reinterpreto para entender sus perspectivas colectivas de cómo estos pastores surgieron, crecieron, y cómo la cultura Latinoamericana parecía influir en estos procesos. De esta manera, se construye una comprensión de la realidad.

No obstante, existen normas externas, para juzgar la calidad de las conclusiones en la investigación cualitativa. La siguiente sección incluye las medidas que la investigadora adoptó en este estudio para cumplir con los estándares de la investigación cualitativa. Los términos tradicionales utilizados en la investigación cuantitativa se emparejan con términos propuestos como alternativas más viables para evaluar la fiabilidad y la autenticidad de la investigación naturalista (Millas, Huberman y Saldaña 2014, 311-315; Merriam 2009). Ver el Cuadro 6. Seis Estándares para la Calidad de las Conclusiones, que son seguidas por las estrategias empleadas en este estudio para intentar cumplir estos estándares. Las ideas de las estrategias se toman de Miles et al. 2104, 311-315.

Cuadro 6. Seis Estándares para la Calidad de las Conclusiones.

	<i>Estándares para la Investigación Cuantitativa</i>	<i>Estándares para la Investigación Cualitativa</i>
1	Objetividad	Posibilidad de Confirmación
2	Fiabilidad	Fiabilidad/Verificabilidad
3	Validez Interna	Credibilidad/Autenticidad
4	Validez Externa	Transferibilidad/Idoneidad
5	Utilización	Aplicación/Orientación a la Acción
6	Consideraciones Éticas	

Objetividad o Fiabilidad/Posibilidad de Confirmación Externa

"El problema básico aquí puede ser enmarcado como uno de relativa neutralidad y razonable libertad de sesgos ignorados de investigación—en el mínimo, explícites acerca de los sesgos inevitables que existen" (Miles et al. 2014, 311).

Las Estrategias Empleadas en Este Estudio para Cumplir con la Posibilidad de Confirmación

- La metodología y los procedimientos del estudio han sido descritos explícitamente y en detalle. El registro es lo suficientemente claro para ser auditado por un extraño.
- La secuencia real de cómo los datos se recolectan, procesan en dos ciclos, muestran y presentan por el Grupo de Enfoque/verificación de miembros puede ser examinada en un flujograma.
- Los datos del estudio están disponibles en el idioma original del español para el re- análisis por otros.
- El uso de un formulario de verificación de datos (Apéndice 10) refuerza la

posibilidad de confirmación del estudio en que se siguió el mismo procedimiento para cada participante y la atención a los detalles mínimos se canalizó mediante este cuadro.

Confiabilidad/Fiabilidad/Verificabilidad

Merriam (2009) explica que en la investigación cualitativa la pregunta NO es: "Si se repite el estudio, ¿dará los mismos resultados? (confiabilidad). En lugar de ello se pregunta, ¿son los resultados coherentes con los datos recolectados? Dado que el comportamiento humano no es estático sino dinámico, cambiante, polifacético, y altamente contextual, la confiabilidad, en el sentido cuantitativo, no es la norma. La réplica de un estudio cualitativo no dará los mismos resultados. Este hecho, sin embargo, no desacredita los resultados del estudio original o estudios posteriores. Varias interpretaciones de la misma información pueden ser hechas, y todas son válidas hasta que se contradigan en base directamente por nuevas pruebas. Por lo tanto, si las conclusiones de un estudio son coherentes con los datos presentados, el estudio puede considerarse fiable" (Merriam 2009, 222). ¿Han sido las cosas hechas con un cuidado razonable?

Las Estrategias utilizadas en este Estudio para Cumplir Con la Fiabilidad/Verificabilidad

- Las Preguntas de Investigación son claras, y las características de diseño del estudio son congruentes con ellas. Hay un claro vínculo entre la preocupación de la investigación, las Preguntas de Investigación, las Preguntas de Entrevista, y los

hallazgos.

- El papel de la investigadora y las expectativas mutuas fueron explícitamente descritas a cada participante mediante la utilización del formulario de consentimiento informado (Apéndice 8 inglés, 9 español).
- La comprobación de la calidad de los datos fue realizada con los participantes en el Grupo de Enfoque/verificación de miembros.
- Las observaciones de los guías culturales y los observadores presentes en el Grupo de Enfoque convergieron tal como se esperaba y añadieron otras perspectivas a los datos.
- El acompañamiento de los guías culturales durante todo el proceso de análisis de los datos sirvió para corroborar las observaciones de la investigadora.

Validez Interna/Credibilidad/Autenticidad

Seidman (2013) promueve, "explicando las raíces autobiográficas de la investigadora para desarrollar la credibilidad" (2013, 36).

Raíces Culturales de la Investigadora

La investigadora ha vivido en América Latina durante treinta y un años, es norteamericana y se encuentra casada con un hondureño y está bien familiarizada con el ethos de la iglesia Evangélica en Tegucigalpa, Honduras. Ella ha trabajado en el área de desarrollo de liderazgo para Campamentos Cristianos desde 1983 y continúa ocupando el

puesto de directora de desarrollo de liderazgo en la Asociación Internacional de Campamentos Cristianos, América Latina. El campamento, en gran medida, depende el aprendizaje experiencial, y su familiaridad con este tema ayudará a entender cómo los líderes entrevistados están haciendo sentido de su propia experiencia. Ella es completamente bilingüe y tiene una comprensión del "lenguaje silencioso" de comunicación de alta sensibilidad al contexto de (Hall 1973). Ella tomó en consideración las siguientes medidas en un esfuerzo por ser una investigadora culturalmente competente (Papadopoulos y Lees 2002).

Conciencia Cultural

El propio sistema de valores personales de la investigadora se basa en el Cristianismo bíblico, habiendo crecido en la Iglesia Presbiteriana en Pittsburgh, Pensilvania, en un barrio muy blanco. Desde los veintidós años de edad, ella ha estado inmersa en América Latina habiendo sido acogida por diversas familias en México, El Salvador, Costa Rica y Honduras, donde ahora reside con su familia, un esposo hondureño y dos hijos. Mientras que todavía conserva una fuerte sensación de ser una ciudadana estadounidense, ha sido completamente asimilada en el mundo de América Latina, habla y escribe el idioma, ha formado amistades y actualmente relaciones familiares con los latinoamericanos. Ella es consciente de su forma de pensar individualista occidental en categorías, con tendencias culturales de baja sensibilidad al contexto, pero tiene un profundo aprecio por la forma de pensar y razonar colectivista, integral, difusa, de alta sensibilidad al contexto de los

latinoamericanos.

Conocimiento y Sensibilidad Cultural

Tras haber pasado treinta y dos años viviendo en América Latina y un número de años estudiando concienzudamente la cultura, ella cree haber entrevistado a los participantes y analizado los datos manteniendo a raya los estereotipos, los prejuicios y la discriminación.

Rudestam (2007, 38) señala el papel clave que juega la subjetividad del investigador en la recolección de datos, y el unirse con el participante en la búsqueda de significado con respecto a los fenómenos estudiados. La investigadora consideró a los participantes en su investigación como verdaderos socios mediante el uso de la verificación de miembros y una sesión de Grupo de Enfoque para que aquellos entrevistados fuesen presentados con los hallazgos preliminares y pudiesen brindar su opinión, colectiva e individualmente, asegurándose de que sus voces fuesen escuchadas y correctamente interpretadas.

La Competencia Cultural

La investigadora buscó "equivalencia conceptual" (Papadopoulos y Lías 2002, 262), "que se preguntó si los conceptos investigados tuvieron el mismo significado en la cultura diferente." La técnica de una traducción posterior fue utilizada en el estudio piloto.

Estrategias Utilizadas en este Estudio para Cumplir Con la Credibilidad/Autenticidad

- Los resultados del estudio tuvieron sentido para los participantes, como se observó en el Grupo de Enfoque/verificación de miembros de acuerdo a sus afirmaciones verbales (p. ej., *Sí, es cierto, amén, M-hmm*) y no verbales como la de asentir con la cabeza, sonreír, y las posturas corporales mostrando acuerdo con los materiales presentados.
- Cuando la investigadora compartió los hallazgos con otros líderes de tres otros países de América Latina (México, Perú, El Salvador), comentaron no solo en las diferencias sino también el hecho de que los hallazgos parecían representar un auténtico retrato de los líderes que conocen y aspectos de su propio surgimiento y crecimiento.
- Los comentarios de quienes han leído el Capítulo 4: Hallazgos de los Datos dicen que la "narrativa parece verídica, tiene sentido, parece convincente, y permite al lector sentirse presente" (Miles et al. 2014, 313).
- Los datos se han vinculado al surgimiento del liderazgo y su desarrollo.
- El uso de cuatro guías culturales en cuatro ocasiones distintas aumenta la credibilidad de este estudio cultural. Las cuatro ocasiones han sido descritas en las páginas anteriores pero en resumen son: (1) A la mitad de las entrevistas para verificar las observaciones de la investigadora de dos participantes; (2) Asistieron al Grupo de Enfoque/verificación de miembros y tomaron notas; (3) Después del Grupo de

Enfoque/verificación de miembros, ellos se reunieron y discutieron sus observaciones, las que fueron grabadas y escuchadas por la investigadora. Ella tomó notas y las añadió a los hallazgos de los datos; (4) Después de que cuatro de los cuatro guías culturales leyeron el capítulo cuatro, ofrecieron sus comentarios. Su función fue la de detectar cualquier sesgo de la investigadora, para evaluar la precisión de los resultados en comparación a su propia experiencia buscando plausibilidad, para captar cualquier fenómeno no observado por la investigadora, y proporcionar interpretación cultural adicional.

Validez Externa/Transferibilidad/Conveniencia

La transferibilidad es la responsabilidad de los lectores, pero al explicar bien el diseño de la investigación y proporcionar una descripción densa, los lectores pueden discernir si los hallazgos podrían ser pertinentes en sus propios contextos.

Merriam (2009, 225) observa que la validez externa o la generalización en la investigación cuantitativa se refiere a la medida en que el hallazgo de un estudio puede aplicarse a otras situaciones. La transferibilidad depende de la interacción entre el lector o usuario del estudio y el investigador. Los lectores pueden generalizar los hallazgos por medio de la analogía, extrapolaciones o su forma comparativa con sus situaciones. Los investigadores deben proporcionar detalles suficientes (por ejemplo, citas de las entrevistas) y descripciones del ámbito del estudio para permitir que los lectores puedan hacer posible la transferibilidad. Este estudio no hace ninguna pretensión de generalización en la

comprensión cuantitativa de la palabra. La investigadora no está aseverando que las conclusiones son válidas para todos los demás tipos de diversas audiencias.

*Estrategias Utilizadas en Este Estudio para Cumplir
Con la Transferibilidad/Idoneidad*

- "Las características del muestreo original de las personas, ámbitos, procesos, etc., son suficientemente y completamente descritos para permitir comparaciones adecuadas con otros muestreos" (Millas et al. 2014, 314).
- El muestreo propositivo utilizado en este estudio posee una amplia variación en términos de denominaciones, la edad de los participantes, el número de años en el ministerio, el tamaño de las iglesias, tamaño de las denominaciones, y clase socioeconómica para fomentar una mayor transferibilidad a los lectores.
- Los hallazgos incluyen suficiente "descripción rica y llena de detalles."
- Los resultados son congruentes con la teoría anterior encontrada en la literatura precedente.

Utilización/Aplicación/Orientación a la Acción

"Incluso si los hallazgos de un estudio son válidos y transferibles, uno todavía necesita saber qué hace el estudio por sus participantes—tanto los investigadores como los investigados— y para sus consumidores" (Millas et a. 2014, 315).

*Estrategias Utilizadas en este Estudio para Cumplir
Con la Aplicación/Orientación a la Acción*

- Los hallazgos son intelectualmente accesibles a los posibles usuarios en el uso de su vocabulario, el uso de ilustraciones (Apéndice 11), y en el idioma español.
- Toda la disertación ha sido traducida al español y presentada a los participantes en forma impresa y digital en el término de doce meses a partir de la defensa exitosa de la disertación.
- Incluso antes de la publicación final de la disertación, los hallazgos ya han sido utilizados por el jefe de la investigadora para motivar las discusiones con el personal ejecutivo del ministerio donde sirven con la Asociación Internacional de Campamentos Cristianos, América Latina.
- Los hallazgos también han sido utilizados para orientar numerosas discusiones con los jefes del ministerio y el equipo pastoral de la iglesia donde la investigadora sirve como anciana y superintendente del Departamento de Escuela Dominical.

Consideraciones Éticas

Las cuestiones éticas han sido consideradas en tres etapas: (1) Antes: Las cuestiones iniciales; (2) Durante: Ocurriendo mientras se desarrolla la investigación, y (3) Durante: Cuestiones posteriores (Millas et al., 2014, 56-69).

Antes: Las cuestiones iniciales consideraban el valor del proyecto, la competencia de la propia investigadora, la creación de un formulario de consentimiento

informado que cumpliera con los estándares de la Comisión de los Derechos Humanos en la Investigación, los beneficios esperados versus los gastos y el uso de determinado vocabulario. "La palabra un investigador decide dirigir a la persona que está siendo entrevistada a menudo comunica información importante acerca del propósito de la entrevista del investigador y su opinión de la relación" (Seidman 2013, 12). Partiendo de un deseo de hacer honor a la dignidad de las personas entrevistadas y demostrar su activa participación en este estudio, el término **participante** fue utilizado en lugar de entrevistado, respondiente, sujeto o informante. Además, el término se traduce perfectamente del inglés al español como *participante*.

Durante: Una cuestión ética que ocurrió mientras se desarrolló el proyecto fue el mantener la confidencialidad/privacidad/ anonimato de los participantes mediante el uso de seudónimos. También hubo el peligro en el uso de las palabras de los entrevistados para el beneficio de la investigación (Seidman 2013, 12), ya sea para probar o refutar un punto que la investigadora quiere hacer o para fomentar una agenda secreta. Dado el hecho de que la entrevista original está en español, se corre el riesgo de falsear los datos en el proceso de traducción al inglés. Para este estudio, un orador Latinoamericano verificó tanto la transcripción original en español y los segmentos traducidos al inglés por su precisión. Además, el protocolo de entrevistas (Apéndice 3), cuestionario de antecedentes (Apéndices 4/5), las Preguntas de Entrevista (Apéndices 6/7), y los Formularios de Consentimiento Informado (Apéndices 8/9) han sido incluidos como apéndices en ambos idiomas para verificación cruzada.

Después: Las cuestiones éticas posteriores incluyeron las cuestiones de economía. Aunque no hay previsión de beneficios financieros, los participantes recibieron un regalo de un libro inmediatamente después de la entrevista y recibirán una copia del informe final de la disertación traducida al español. El saber lo anterior, ha servido para motivar a la investigadora a escribir de manera honrosa, sabiendo que los latinoamericanos la van a leer. En el Formulario de Consentimiento Informado, los participantes fueron notificados de que la propiedad de los datos y el uso y la divulgación de los resultados pertenecen a la investigadora.

Aun intentando cumplir con los seis estándares de calidad, las conclusiones no ofrecen ninguna garantía en cuanto a su éxito, sin embargo, el lector observará que un esfuerzo concienzudo ha sido realizado.

CAPÍTULO 4

HALLAZGOS DE LOS DATOS

El objetivo de este estudio fue investigar la manera en que el muestreo (no aleatorio sino seleccionado por criterio) compuesto por pastores Evangélicos en Tegucigalpa, Honduras describiera la manera en que surgieron y crecieron como líderes y a la vez observar qué elementos culturales son evidentes en su surgimiento y crecimiento. Tres preguntas globales de investigación subyacen en el estudio. Éstas sirvieron como categorías amplias para organizar los hallazgos de la investigación, los cuales surgieron de los mismos datos de las entrevistas. El Capítulo 4 contiene cuatro secciones: la primera sección describe los participantes en este estudio, luego las secciones dos a cuatro están dedicadas a responder a cada una de las tres preguntas de investigación. Las citas de los participantes, cuadros, ilustraciones y gráficos ofrecen explicaciones sumarias.

Pregunta Uno de Investigación

¿Cómo describen los pastores Evangélicos en Tegucigalpa, Honduras, su surgimiento como líderes?

Un análisis de los datos de las entrevistas reveló 12 procesos. Estos procesos fueron organizados en dos categorías, seis procesos relacionados con lo que otros hicieron para ayudarles a emerger como líderes y seis procesos relacionados con lo que el líder por sí mismo realizó.

Pregunta Dos de Investigación

¿Cómo describen los Pastores Evangélicos en Tegucigalpa, Honduras, su crecimiento como líderes?

Un análisis de los datos de las entrevistas semi-estructuradas, identificó siete procesos que han contribuido significativamente a su crecimiento como líderes.

Pregunta Tres de Investigación

¿Qué elementos culturales latinoamericanos pueden observarse en las descripciones de los pastores Evangélicos de cómo surgieron y crecieron como líderes?

Seis dimensiones culturales se observó desempeñaron un papel importante en el surgimiento y crecimiento del líder, influyendo ya sea positiva o negativamente.

Recolección de Datos

Las cuatro fuentes de recolección de datos fueron las veinticinco entrevistas semi-estructuradas, las observaciones post-entrevista de la investigadora, su diario de reflexión personal, y un Grupo de Enfoque/Verificación de Miembros celebrado con veintidós de los veinticinco participantes una vez que las entrevistas fueron completadas. El Grupo de Enfoque sirvió como Verificación de Miembros ya que los hallazgos preliminares fueron presentados a los participantes y discutidos extensamente.

Análisis de los Datos de la Entrevista

Primer Ciclo de Codificación

En primer lugar el audio de las entrevistas y el Grupo de Enfoque fueron grabados, y luego transcritos utilizando un servicio en línea (TranscribeMe!®), el cual proporcionó un 99% de exactitud en la transcripción. Los datos fueron recolectados y analizados en dos ciclos (Miles, Huberman, y Saldaña, 2014). El Primer Ciclo de Codificación constaba de dos partes. La primera parte del Primer Ciclo de Codificación tuvo lugar cuando la transcripción fue impresa y verificada su exactitud al escuchar la grabación del audio. Al mismo tiempo, los primeros “códigos abiertos” fueron escritos a mano en el margen al encontrarse los mismos relacionados con las Preguntas de la Investigación. Los códigos abiertos consistían de frases o palabras individuales describiendo elementos resaltados o repetidos, interesantes detalles sobre la forma en que surgieron y crecieron como líderes, así como observaciones de los elementos culturales que aparentemente habrían influido en dichos procesos.

La segunda parte de este Primer Ciclo de Codificación consistió en importar la copia digital de la transcripción al programa de software cualitativo NVivo™ versión 10 para Windows. Esto permitió a la investigadora seleccionar el texto pertinente y asignarle un código o varios códigos (el programa de software llama a los códigos "nodos"). Las transcripciones fueron “analizadas hasta poder formar unidades de concepto” y luego se le puso un nombre en cada concepto (llamados *nodos*). Siempre se tomaba en cuenta las

observaciones iniciales de la investigadora y sus códigos abiertos escritos a mano. Cada nodo contiene citas seleccionadas de las transcripciones en adición a una bitácora o record de los códigos escritos por la investigadora, que detalla descripciones exactas del patrón observado y cómo se relaciona el mismo con las Preguntas de Investigación. Los datos generados por el Grupo de Enfoque también fueron incluidos en el programa de software y la información pertinente se añadió para reforzar los nodos existentes o para crear nuevos nodos.

Ambas partes del Primer Ciclo de Codificación se repitieron en una manera iterativa para cada uno de las veinticinco entrevistas. Las preguntas y el protocolo de la entrevista fueron revisados y el refinamiento necesario se efectuó teniendo en cuenta las anteriores observaciones y análisis de datos de las anotaciones de campo. El método inductivo y comparativo de análisis de datos de Merriam (2009, 180-182) fue utilizado.

Después de que cada entrevista fue transcrita, la copia digital fue enviada por correo electrónico a los participantes, invitándoles a agregar, eliminar o modificar su contenido. Dos participantes respondieron haciendo cambios leves en la transcripción: como ser correcciones ortográficas y el añadir nombres y fechas adicionales. Otros seis respondieron reconociendo la recepción de los materiales pero sin realizar cambio alguno. Expresaron su agradecimiento por la oportunidad de "escuchar su propia historia de vida", comentaron sobre el poco tiempo que se dedica a la reminiscencia.

Al final del Primer Ciclo de Codificación, el programa NVivo contenía 260 nodos o códigos, cada uno conteniendo numerosas citas y la investigadora llevaba una bitácora de todos los patrones observados.

Segundo Ciclo de Codificación

El Segundo Ciclo de Codificación también tuvo dos etapas. La primera consistió en trabajar sólo con los códigos (nodos) creados. El contenido de cada uno de los 260 nodos fue re-leído para verificar la correlación entre el texto seleccionado, y el nombre/descripción del nodo. A continuación, las siguientes reglas de decisión fueron aplicadas: (a) Si el número de veces que se hace referencia era pequeño o el número de fuentes era pequeño, combinar con otro nodo similar a razón de fortificarlo; b) Eliminarlo debido a su irrelevancia a las Preguntas de Investigación; (c) Crear un nuevo nodo; o (d) Archivar en una carpeta de "reserva" en caso que resultase pertinente más adelante ya que por ahora, su pertinencia estricta a las Preguntas de Investigación es dudosa. A través de numerosas sesiones de análisis, así como conferir con cuatro guías culturales que han venido acompañando a la investigadora en este proyecto, la lista se redujo a veinticinco nodos. Doce nodos describen los procesos relacionados con la forma en que los pastores describían su surgimiento como líderes. Siete nodos describen los procesos asociados a sus descripciones de la forma en que crecieron como líderes. Seis nodos observaron las dimensiones culturales que parecen haber influido en su surgimiento y crecimiento de liderazgo.

Tanto el Primer y Segundo Ciclo de Codificación fueron realizados completamente en español, con el fin de permanecer apegado a los datos lo más posible.

Grupo de Enfoque/Verificación de Miembros

La segunda etapa del Segundo Ciclo de Codificación fue el Grupo de Enfoque/Verificación de Miembros. La investigadora celebró un Grupo de Enfoque donde 17 de los 25 participantes asistieron. Se celebraron posteriormente dos reuniones de grupos pequeños, lo que se traduce en un total de 21 de los 25 participaron en el Grupo de Enfoque/Verificación de Miembros. Esta reunión sirvió para la Verificación de Miembros y como un foro para que los pastores se reunieran e interactuaran unos con otros en relación al contenido presentado. Los hallazgos fueron sistemática y claramente presentados a los participantes para su estudio cuidadoso y comentario. Las tres Preguntas de Investigación fueron presentadas junto con los correspondientes hallazgos. Para mayor facilidad en la explicación de los hallazgos a los participantes, dibujos sencillos ilustraron cada uno de los veinticinco elementos descritos y los mismos pueden encontrarse en el Apéndice 11. Los participantes recibieron una transcripción escrita de los hallazgos con un espacio provisto para comentar en cada una de los veinticinco elementos.

1. ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su surgimiento como líderes?
2. ¿Cómo describen los pastores Evangélicos su crecimiento como líderes?
3. ¿Qué elementos culturales latinoamericanos pueden observarse en las descripciones de los pastores Evangélicos de cómo surgieron y crecieron como líderes?

Su reacción y sus aportes en relación con los hallazgos relacionados con la Pregunta Uno de Investigación fue afirmar los once procesos identificados como procesos que verdaderamente reflejan sus experiencias. Su aportación consistió en añadir un proceso más

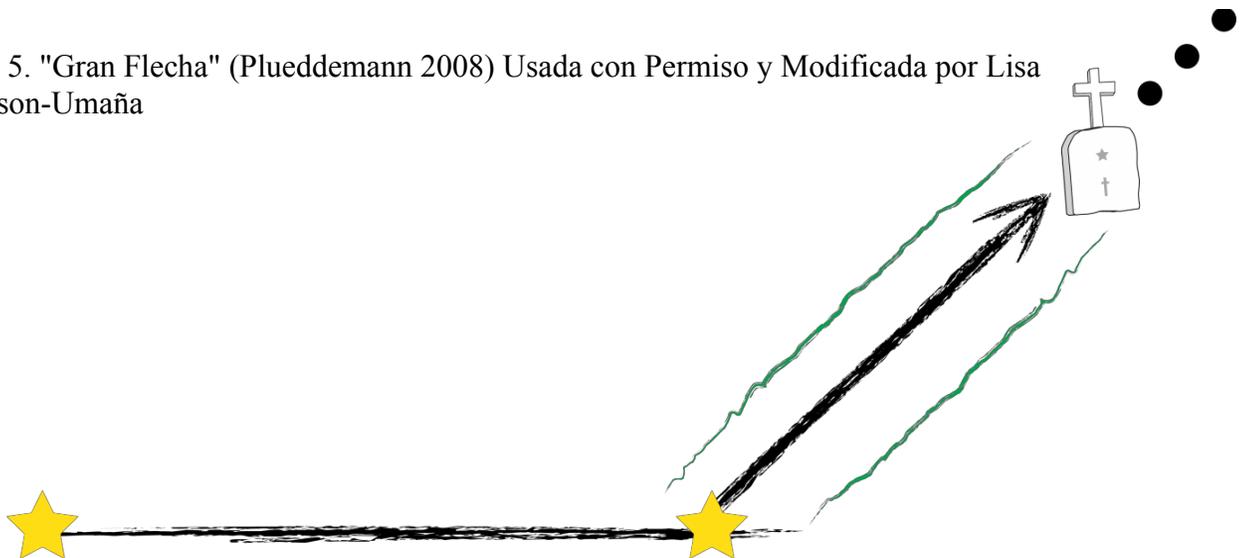
para tener un total de doce. Los detalles serán proporcionados en esa sección. Su aporte en los procesos relacionados con la Pregunta Dos de Investigación también valida cada uno de los siete procesos y añadió más anécdotas. Los hallazgos referentes a la Pregunta Tres de Investigación utilizaron nueva terminología e introdujeron conceptos desconocidos, lo que generó más debate y requirió mayor explicación para ayudarles a comprender el vocabulario usado por los antropólogos culturales.

Tan pronto como los veinticinco elementos fueron corroborados, las citas de las transcripciones fueron seleccionadas y luego traducidas al inglés para presentar una descripción rica y completa de los hallazgos finales de los datos.

Marco Conceptual de los Hallazgos

La Figura 5 representa el marco conceptual de los hallazgos, especialmente en la medida en que abarcan las tres Preguntas de Investigación. Durante el Grupo de Enfoque, esta figura fue presentada a los participantes y se afirmó como una manera fácil de utilizar para visualizar ampliamente los hallazgos. La Figura 5 es una modificación de la "Gran Flecha" (Plueddemann 2008).

Figura 5. "Gran Flecha" (Plueddemann 2008) Usada con Permiso y Modificada por Lisa Anderson-Umaña



La Primera Gran Estrella. Su nacimiento natural: El contexto proporcionado por los pastores mismos describe ciertos elementos de su lugar de nacimiento, tales como el entorno rural o urbano y unos pocos detalles de su familia; como quiénes les criaron, el número de hermanos(as), y antecedentes en la iglesia.

Línea Recta. Comenzando en el momento del nacimiento, la línea se extiende hacia la segunda gran estrella, que representa su segundo nacimiento, su nuevo nacimiento en Cristo. La línea recta representa el pre-evangelismo; la vida antes de su conversión a Cristo.

La Segunda Gran Estrella. Esto representa su punto de conversión, todos menos uno de ellos pudo recordar claramente los detalles de ese punto de decisión.

La Flecha que Apunta Hacia el Cielo: La flecha representa que una vez convertidos en Cristianos, dada la transformación espiritual sobrenatural que tuvo lugar, describieron cómo su vida tomó un giro dramático hacia arriba. La trayectoria recta de la flecha no debe entenderse en el sentido de que el crecimiento es sin altibajos. Las dos líneas en los lados se agregan para dar la apariencia de un camino o sendero en el cual estos líderes surgieron y crecieron ya que según Hebreos 11:13, los santos que han vivido y han muerto en la fe han confesado que eran extranjeros y peregrinos sobre la tierra.

La Cruz. La cruz representa la muerte física ya que desde su perspectiva "nuestro liderazgo no termina hasta que el Señor nos llama a su presencia" (Victor).

Los Eclipses. Estos tres puntos pequeños representan el pasar la eternidad con

Cristo; una vez que mueren físicamente, pasarán de esta vida en la tierra a la vida eterna en el cielo.

Su Conversión a Cristo es el Punto de Partida de Su Surgimiento como Líderes

Un interesante fenómeno se observó con la primera pregunta en la entrevista, "Cuénteme la historia de cómo se convirtió en un líder." Todos menos dos de los pastores contestaron esta primera pregunta de la entrevista narrando su historia de conversión. La mayoría de ellos sitúa el comienzo de su liderazgo con su conversión. Cuando se le preguntó por qué, respondieron que antes de Cristo vivían en el anonimato; tenían pocas cosas en la vida para ofrecer a los demás; o tenían poca bondad con la que conducir a los demás.

El Cuadro 7 describe la edad de su encuentro con Cristo y una sinopsis de su experiencia de conversión, utilizando sus propias palabras.

Cuadro 7. Edad de Conversión y Sinopsis de su Experiencia de Conversión, Utilizando sus Propias Palabras.

#	Edad de Conversión	Sinopsis de su Experiencia de Conversión, Utilizando sus Propias Descripciones
1	Abraham 14 años de edad	Un amigo mío se había convertido recientemente y me invitó a una iglesia que estaba comenzando en la casa de alguien. Predicó y enseguida acepté a Cristo. Tuve un encuentro directo con Dios. Fue un encuentro real; cambió todo, dando un vuelco total a mi vida... era más que la salvación, inauguré una relación con Dios, el caminar con él, donde me sentía conducido, y sabía que él había diseñado una vida para mí. Él me cautivó, me ató a él.
2	Eduardo 17 años de edad	En los años de 1960, se daba la misa en latín y nadie sabía lo que se estaba diciendo. Pero un día empecé a leer la Biblia, entendiendo las Buenas Noticias, y fue cuando comprometí mi vida a Jesucristo. Después encontré un anuncio sobre el escritorio del sacerdote de cursos por correspondencia para estudiar la Biblia y completé fielmente todos ellos.

#	Edad de Conversión	Sinopsis de su Experiencia de Conversión, Utilizando sus Propias Descripciones
3	Orlando 15 años de edad	Cuando tenía 15 años me sentí solo y deprimido. Decidí suicidarme, pero cuando llegué al puente donde iba a saltar, me di cuenta que no tenía suficiente agua para llevarse mi cuerpo lejos, por lo que pensé que podría volver más tarde. Vagué por la calle y escuché un canto. Escuché los mismos coritos que cantaba mi abuela cuando yo era pequeño. Me quedé fuera un rato hasta que alguien me animó a entrar. Escuché el sermón y esa noche Cristo entró en mi vida.
4	Samuel 14 años de edad	Algunos misioneros dejaron una Biblia en nuestro hogar. Mi tío la leyó y se convirtió. Establecimos una relación con una iglesia cercana. Caminaba doce kilómetros cada domingo para ir a la iglesia. Hice una profesión de fe en la iglesia. Siempre he amado la Biblia, mi lema es: "La Biblia no necesita ser protegida, simplemente regálala y ella hará su trabajo."
5	Franco 14 años de edad	Me fui a vivir con mi tía y asistía a la iglesia con regularidad ya que ella me obligaba a acompañarla. Fue durante uno de sus servicios evangelísticos de una tarde de domingo que acepté a Cristo.
6	Adriana 9 años de edad	Crecí en un hogar Cristiano, siempre involucrada en la iglesia, en los servicios de adoración, y admiré mucho a mis maestros de escuela dominical. Fue durante un programa de la Escuela Bíblica Vacacional que entregué mi vida a Cristo. Yo recuerdo ser afectada por el predicador porque él se puso a nuestro nivel como niños. Me dije: "Me quiero casar con alguien que hable como él; quiero ser como él. "
7	Rodrigo 16 años de edad	Asistí a una escuela Cristiana durante el primer grado, y luego mi familia se mudó a una aldea donde el Evangelio aún no había llegado. Perdí la comunicación con la iglesia pero siempre tenía la semilla sembrada en mi corazón. Cuando tenía 16 años, nos mudamos de regreso a esa iglesia y empecé a asistir e inmediatamente recibí a Cristo como mi Salvador.
8	Felipe 24 años de edad	Yo no era un católico practicante, pero tenía prejuicios contra los evangélicos debido a cómo había sido enseñado de niño. Cuando me mudé a la Ciudad de México para estudiar, yo estaba muy influenciado por la izquierda en la universidad. Algunos amigos me contaron acerca de Jesús y me retaron a estudiar a Jesús tanto como yo había estudiado a Marx y Engels. Leí <i>Más que un Carpintero</i> y <i>Evidencia que Exige un Veredicto</i> y así cuando mi amigo me invitó, no a una iglesia, sino a un grupo de hogar para aprender más acerca de Jesús, fui y me quedé impresionado. Poco después comprometí mi vida a Cristo.
9	Ricardo 14 años de edad	Yo crecí en una iglesia muy conservadora y acepté a Cristo siendo aún adolescente. Nunca quise ser pastor ya que vi cuántos problemas financieros tenían los pastores, así que me había decidido a estudiar administración de empresas para poder apoyar mejor al pastor de mi iglesia.
10	Mateo 12, luego a los 19 años de edad	Una noche, Dios se reveló a sí mismo en un sueño y me dijo que tomara mi cruz y le siguiera. Al día siguiente me desperté y fui a buscar una iglesia. Ese mismo día iba a huir de mi hogar debido a que mi padrastro era abusivo e incluso yo había pensado en suicidarme. Yo tenía doce años. La única iglesia cerca era una católica. Después me convertí a Cristo durante una cruzada de Billy Graham en mi adolescencia.
11	Marta Los 37 años de edad	Me casé primero cuando tenía 14 años y tuve cinco hijos con mi primer esposo, quien fue muy amable aunque él era 20 años mayor que yo. Me volví a casar después de que él murió, y juntos hemos tenido una hija. Yo era católica hasta mi segundo matrimonio.

#	Edad de Conversión	Sinopsis de su Experiencia de Conversión, Utilizando sus Propias Descripciones
		Mi segundo esposo me introdujo a la Iglesia Episcopal, que es similar a la Iglesia Anglicana.
12	Caleb 24 años de edad	Me fui a los Estados Unidos ilegalmente cuando era un adolescente. Me atrapaban y luego deportaban, y yo me volvía a ir. Cuando finalmente me atraparon infraganti en un robo y enviado ante el juez, yo tenía una lista de delitos más larga que mi brazo. La sentencia debía haber sido cuarenta y ocho años, pero sólo Dios sabe por qué el juez en Nueva York me dio sólo una condena de ocho años. Yo estaba tan endurecido que yo ni siquiera le dí las gracias. Peleaba con todo el mundo y hubo una amenaza de muerte de la pandilla opuesta, así que me pusieron en una celda de confinamiento solitario. Una noche, a las tres de la mañana, recibí una visión de Jesús. Yo vi una gran luz y Jesús entró en mi pabellón vestido con una túnica blanca. La cárcel ofrece a todos una toalla verde y la tenía en sobre su cabeza, y sobre ella llevaba una corona de espinas y estaba sangrando. Le grité: ¡Jesucristo! Miré más de cerca y le pregunté: ¿Por qué tiene mi toalla en tu cabeza? Luego desapareció. Al día siguiente recibí una carta de mi cuñada, enviada meses antes. Ella me dijo quién era ella y que tanto ella como mi hermano ahora eran Cristianos y que Dios le había dicho que me diera un versículo: Hechos 9:4 (¿Saulo, ¿por qué me persigues?) y que le entregara mi vida a Jesús y dejara de sufrir. Ahí, me arrodillé y acepte a Jesús. Lloré y lloré. Al día siguiente, busqué una iglesia evangélica ahí mismo en la cárcel y pasé el resto de mi sentencia "comiendo de la Palabra", estudiando ocho horas diarias, y obteniendo el discipulado por parte de un recluso que era como un pastor. A veces, no puedo creer que soy un pastor.
13	Víctor 17 años de edad	Mi familia era católica, pero después otra familia comenzó a evangelizarnos. Toda mi familia, padres y 12 hijos, aceptaron al Señor. Hemos sufrido persecución por parte de los pobladores, ya que hace cuarenta años no era popular ser Evangélico; había que pagar un precio. Cuatro de los 12 hijos eventualmente nos convertimos en pastores.
14	Alonso 10 años de edad	Yo crecí en la iglesia y me convertí en Cristiano siendo aún niño. Participé en todas las actividades de jóvenes. Cuando tenía dieciséis años fui electo para ser un anciano ya que nuestras iglesias no tienen pastores sino equipos de ancianos. Desde que era un niño, aspiraba ser un pastor, aunque por un tiempo pensé que iba a seguir las huellas de mi padre, y convertirme en un Ingeniero Eléctrico.
15	Danilo 10 años de edad	Yo crecí en una iglesia y me convertí cuando tenía diez años y después fui bautizado cuando tenía quince años. Siempre estaba en la iglesia, ayudando donde podía ya que estábamos ampliando nuestro templo en ese momento para dar cabida a más personas. Recuerdo que estaba escuchando la predica de un italiano que era mi barbero y era la primera vez que él había predicado. Me convertí en ese preciso momento. Mis abuelos y mi familia siempre estaban en la iglesia, ayudando a hacer lo que se necesitaba.
16	Rodolfo 13 años de edad	Yo estaba tan necesitado cuando encontré a Cristo. Yo estaba hambriento de él. En aquel entonces había servicios en la iglesia a diario, así que durante dos años, yo fui a la iglesia fielmente cada día. Yo fui bautizado por el Espíritu Santo, y comencé a hablar en lenguas cuando tenía 13 años, sin que alguien hubiese orado por mí. ¡Simplemente sucedió! A continuación, durante mi adolescencia comencé a aburrirme y buscar entretenimiento en los lugares equivocados. Dejé la iglesia y me tomó algunos años regresar.

#	Edad de Conversión	Sinopsis de su Experiencia de Conversión, Utilizando sus Propias Descripciones
17	Emilio 16 años de edad	Me convertí en la iglesia, la cual tenía fuerte énfasis en alcanzar a la gente fuera de la iglesia. El domingo, martes y jueves, estábamos en la iglesia pero el lunes y el viernes estábamos en las calles evangelizando. Fui bautizado tres meses después de mi conversión y participé en alcance hacia los niños. Simultáneamente, estaba activo en Cruzada Estudiantil y Profesional para Cristo donde íbamos a las escuelas secundarias y evangelizábamos durante el recreo, cantando con una guitarra.
18	Hugo 30 años de edad	Me convertí en un Cristiano cuando un amigo me invitó a la iglesia. Llegué durante la Escuela Dominical y cuando el predicador me vio, cambió su sermón, y predicó de Santiago 4. Me sorprendió mucho, fui al altar llorando, y cuando oraba sentí algo extraño salir de mi cuerpo. Mi vida era un desastre. Yo fumaba, bebía, tomaba droga y mi casa estaba en crisis. La salud de mis hijos estaba quebrantada por el humo en el aire; sus biberones estaban llenos con agua con azúcar—no leche—porque mis vicios consumían todo mi sueldo. Toda mi vida cambió a partir de ese momento.
19	Juan 7 años, Comprometido de nuevo a 17	Después de haber oído hablar de Cristo cuando era un niño, dejé la Iglesia y cometí tanto pecado que a veces no puedo creer que soy un pastor. Después que comprometí de nuevo mi vida a Cristo, rápidamente me involucré en el ministerio de música, luego fue al Seminario y finalmente me convertí en un pastor. Me casé y nuestra primera hija se enfermó. Después de que nuestra niña muriera de leucemia a los dos años de edad, entramos en una crisis financiera debido a toda la deuda médica. Pero al mismo tiempo, Dios puso en mí una gran compasión por las personas, que antes yo no tenía. Cambié al ver cómo las personas mostraron compasión a mi niña, y antes de que mi hija muriera, ella misma estaba más preocupada por los otros niños pequeños a su alrededor que de sí misma. Se despertó en mí la compasión y un corazón para escuchar a la gente y permitirles compartir sus cargas.
20	Marcos 21 años de edad	Las semillas fueron sembradas en mi corazón cuando era un niño después de leer los hermosos libros de Arthur Maxwell "La Historia de la Biblia." Debido a que me crié como católico, me enseñaron a odiar y temer a los Evangélicos, diciéndome que eran del diablo. Cuando crecí, aprendí un oficio (sastre) y lamentablemente los vicios. Pero sentí esa necesidad, como cuando yo era pequeño, así que empecé a leer la Biblia. Leí acerca de los héroes de la fe en Hebreos 11 y cómo Dios apareció a ellos. Allí en mi habitación, completamente solo, desafié a Dios a hacerse real ante mí. Por la noche tenía estos sueños donde me sentía que Dios me perseguía, me despertaba llorando. Sentía esta convicción de que el juicio de Dios estaba sobre mí y necesitaba actuar. Comencé a buscar iglesias. Encontré una, entré, y esta chica estaba orando en frente. Ella me vio y profetizó. "Señor, mira este joven, él no ha venido porque él quiere, sino porque le has traído." Me fui asustado, pero todavía no acepté a Cristo. Los sueños continuaron y también seguía la lucha con el diablo hasta que finalmente acepté a Cristo en el siguiente servicio de la iglesia al que asistí. Empecé a ir a la iglesia cada día y ¡no he dejado de asistir!

#	Edad de Conversión	Sinopsis de su Experiencia de Conversión, Utilizando sus Propias Descripciones
21	Bruno 16 años	Ellos estaban haciendo evangelismo casa por casa en mi pueblo y distribuyendo biblias. Mi taller de zapatería estaba a la vuelta de la esquina de la iglesia de manera que un hermano vino a darme una Biblia e invitarme a la iglesia. Él había insistido durante meses y finalmente cedí. Yo nunca había ido a una iglesia Evangélica. Esa noche me fui y aquí está la parte dramática. Cuando entré en la iglesia, el predicador estaba citando del Antiguo Testamento y él decía mi nombre. Me quedé sin palabras y conmovió hasta las lágrimas (pausa). Ese fue el contexto de cómo llegué a Cristo.
22	Benjamín 16 años	Me convertí en un Cristiano en un campamento para jóvenes. Confieso que fui por otros motivos, pero Dios tenía sus propósitos también y fue allí donde reconocí mi necesidad de Él.
23	Diego 15 años de edad	A los quince años experimenté un cambio radical en mi vida cuando acepté a Cristo. A pesar de que yo había crecido en la iglesia, me perdí. Me había convertido en un vagabundo, escapando de la casa por la noche, quizá no usaba drogas, pero me juntaba con gente que lo hacía, ninguno de los cuales, por cierto, están vivos hoy. Después de convertirme, me sentí tan agradecido a Dios, que yo empecé a servirlo enseguida, tenía una deuda de gratitud a pagar. Luego, dos años más tarde, asistí a una conferencia donde se nos desafió a vivir una vida de santificación. Yo tenía un pecado oculto. Yo era un cleptómano, me robaba las cosas, ni siquiera las necesitaba. Nadie sabía. Yo era miembro activo en la iglesia, daba el diezmo, yo estaba comprometido pero tenía este problema. Fui al altar llorando, rogando a Dios que tomara este pecado de mí. Dios me liberó, quitando de mí este hábito de tomar lo que no era mío, consciente o inconscientemente. Cuando dí mi testimonio, la gente se quedó asombrada.
24	Mauricio 10 años de edad	Yo estaba tan inseguro y tímido que, aunque yo era un cristiano, nunca hacía mucho por temor a hacer el ridículo. Comencé a leer la Biblia y descubrí muchas cosas. Yo era el único en mi familia quien estudiaba la Biblia, ayunaba y oraba. Le pedí a Dios que me hablara sobre mis inhibiciones y me dijo que <i>enfrentara mis miedos</i> . Así que me ofrecí para hacer algo a los doce años y se me pidió que dirigiera el canto y fue como si fui descubierto. Pronto, me hicieron cantar en coro, liderar el culto para toda la Iglesia, haciendo incluso un CD. Sentí como crecía el orgullo y pronto tuve una gran caída debido a mi orgullo. Al mismo tiempo, mi padre fue asesinado. Él trabajaba duro como un guardia de seguridad. Quería asegurarse de que yo obtuviese una educación ya que él sólo había alcanzado el tercer grado. Así que fue a pedir prestado \$30 para pagar mis estudios, para que yo no fuese forzado a prestar el servicio militar puesto que quien no estaba en la escuela podría ser "reclutado." Los ladrones lo mataron, lo dejaron sangrando de muerte y mi mundo se desmoronó. Tenía que cuidar de la familia. Nadie nos ayudó en la iglesia. Estaba tan resentido que me alejé de Dios y me tomó años regresar.

#	Edad de Conversión	Sinopsis de su Experiencia de Conversión, Utilizando sus Propias Descripciones
25	Elias 16 años de edad	Mi hermana me dijo que la acompañara a la iglesia ya que iba a haber una campaña con música y piano. Me encantó todo lo que dijo el pastor, y la música, pero cuando hizo el llamado al altar, me resistí. Me fui a casa y sentí como que tenía que orar a Dios antes de irme a dormir. Me arrodillé junto a mi humilde cama plegable y me convertí justo allí, a solas con Dios. Al día siguiente tuve mi Biblia abierta sobre el mostrador en el trabajo y le hablé a todo el que entraba sobre la Biblia. El primer libro que leí fue Apocalipsis (risa), no lo entendía, pero estaba fascinado con él. Más tarde, me orientaron a leer los evangelios.

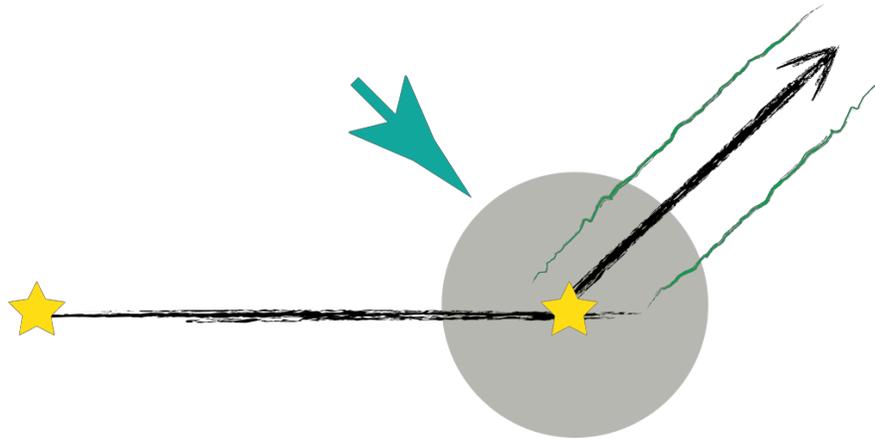
La mayoría llegó a Cristo antes de cumplir los dieciocho años de edad.

Sus situaciones de vida eran a menudo sombrías, materialmente pobres, con poco apoyo de sus padres, y a menudo se enfrentaban a la adversidad, pero aun así, ellos surgieron como líderes.

El resto del capítulo contiene los hallazgos, divididos en tres secciones, una sección para cada Pregunta de Investigación. Los hallazgos para la Pregunta Uno de Investigación y la Pregunta Dos de Investigación están escritos como procesos, puesto que ninguno de los participantes identificó un evento singular o experiencia como el causante de su surgimiento o crecimiento. Los procesos describen una serie de eventos y experiencias. Por proceso, la investigadora no pretende insinuar un conjunto prescrito de acciones, como pasos. "Un proceso, después de todo, es esencialmente una cadena de eventos relacionados coherentemente" (Miles, Huberman, Saldaña, 2014, 194). Están enumerados, sin ningún tipo de orden o prioridad. Cada concepto es acompañado por las descripciones y citas directas de los pastores, que encarnan su esencia. Los hallazgos para la Pregunta Tres de Investigación describen las dimensiones culturales, dando

primeramente su definición y, luego, citas que parecen transmitir la presencia de estas dimensiones culturales y, finalmente, el impacto que estos elementos culturales parecen haber tenido en el surgimiento y crecimiento de los pastores como líderes. La Figura 6 demuestra la Visualización del Enfoque de la Pregunta Uno de Investigación: Surgimiento de Liderazgo.

Figura 6. Visualización del Enfoque de la Pregunta Uno de Investigación: Surgimiento de Liderazgo



Hallazgos Relacionadas con la Pregunta Uno de Investigación: ¿Cómo Describen los Pastores Evangélicos su Surgimiento Como Líderes?

Los pastores describen doce procesos específicos relacionados a cómo han surgido como líderes. Los procesos se presentan en dos grandes categorías, los primeros seis procesos se refieren a lo que otros hicieron por los pastores para su surgimiento como líderes. Los últimos seis procesos implican lo que los pastores hicieron y detallan las cualidades, prácticas y acciones que ellos mismos realizaron para cooperar con Dios en el proceso de surgimiento como líderes.

Como se señaló anteriormente, los propios participantes tuvieron la oportunidad de validar los hallazgos en una reunión del Grupo de Enfoque después de que los datos fueron recolectados y analizados. Afirmaron los primeros once procesos identificados como reflejo de sus experiencias. Su aportación consistió en añadir uno más: "Han surgido debido a un proceso de nominación o política." Los participantes reconocieron que, si bien a nadie le gusta admitir la existencia de la política en la iglesia (es decir, se le asigna una posición por medio de votos o cabildeo, influencias o poses), a fin de reflejar adecuadamente la realidad, consideran necesario el agregarlo como un proceso. Se observó que ninguno de ellos reveló haber "surgido por nominación o política".

El Cuadro 8 proporciona un resumen de los 12 procesos identificados con el surgimiento de liderazgo. La primera columna contiene los procesos dependientes de otros y la segunda columna enumera los procesos más dependientes de la persona.

Cuadro 8. Resumen de los Doce Procesos Identificados en las Descripciones de los Pastores de Cómo Han Surgido como Líderes.

#	Procesos relacionados con el trabajo de otros	#	Procesos relacionados con la labor de la persona
1	Surgen por la amistad de una persona que ve algo en ellos, les ama y les acompaña en un importante trecho de su vida y ministerio. Cita clave: <i>"Si a alguien debo agradecer, es al misionero que me acogió" (Elías).</i>	7	Surgen por notar necesidades y ver posibilidades más allá de los obstáculos. Cita clave: <i>"Es que ví, observé, noté ..."</i> (Orlando).
2	Surgen porque alguien les abre espacios para servir. Cita clave: <i>"Empecé porque se me ofreció un espacio para servir" (Mauricio).</i>	8	Surgen por actuar con iniciativa, responsabilidad y excelencia. Cita clave: <i>"Hay que hacer algo" (Franco).</i>

#	Procesos relacionados con el trabajo de otros	#	Procesos relacionados con la labor de la persona
3	<p>Surgen por un designio divino que produce una creciente convicción de llamado y propósito.</p> <p><i>Cita clave: Sé que la mirada de Dios ha estado sobre mí, yo sé que Dios me ha escogido desde el vientre de mi madre (Jeremías 1:4-5), y he sido designado por Dios para pastorear a las ovejas débiles y quebrantadas (Ez 34:16). (Caleb)</i></p>	9	<p>Surgen por la práctica de compartir el evangelio con celo casi inmediatamente después de su conversión.</p> <p><i>Cita clave: "No quiero que mis amigos vayan al infierno" (Adriana).</i></p>
4	<p>Surgen por un profundo sentimiento de gratitud (deuda) al Señor, que les mueve al servicio.</p> <p><i>Cita clave: "No se me olvida de dónde vengo" (Hugo).</i></p>	10	<p>Surgen por ponerse a la par de gente necesitada, respondiendo con compasión.</p> <p><i>Cita clave: "El basurero me formó" (Juan).</i></p>
5	<p>Surgen por nombramiento o política.</p> <p><i>Cita clave: "El obtuvo esta posición por que fue nominado por un amigo poderoso vamos a ver si la bendición de Dios está sobre él, y si está, es llamado de Dios" (Hugo).</i></p>	11	<p>Surgen por tomar riesgos en forma repetida y creciente.</p> <p><i>Cita clave: "Uno tiene que lanzarse a creer lo que Dios le dijo" (Marcos).</i></p>
6	<p>Surgen por experiencias directas en el campo ministerial (no por la capacitación)</p> <p><i>Cita clave: "Aprendí el ministerio así como aprendí a nadar: Me tiraron al agua" (Benjamín).</i></p>	12	<p>Surgen por un deseo de superación y un sentido de inconformidad con las circunstancias evidente a una temprana edad.</p> <p><i>Cita clave: "Yo solía decir cuando era un niño, yo voy a ser alguien" (Samuel).</i></p>

Ellos Surgieron Por la Amistad de una Persona Que Vio Algo en Ellos, Les Amó y Les Acompañó en un Importante Trecho de Su Vida y Ministerio

Eduardo recordó: "Fue increíble cómo estos misioneros me acogieron, me adoptaron como propio, compartieron conmigo... Hemos viajado y trabajado juntos, me invitaron a su casa para compartir comidas. ... su amistad fue decisiva en mi surgimiento

de liderazgo".

Ricardo recordó su propia experiencia, concluyendo, "Creo que todos tenemos necesidad de la mano de alguien, alguien que nos acoge, ¿no? Creo que si hay alguien que necesito agradecer por ayudarme en mi formación personal, mis valores, mi comportamiento, es el Sr. Fred, el misionero que me tomó como un hijo cuando tenía diecisiete años de edad. ... Él vio el potencial en mí que incluso yo no veía."

En el proceso de surgimiento la palabra "acompañamiento" en lugar de "mentor" se utiliza ya que amistad/acompañamiento refleja mejor la naturaleza difusa de la cultura latinoamericana. El proceso de acompañamiento parece incluir tanto un enfoque relacional, así como una orientación hacia la tarea, por ejemplo, Orlando establece: "Poco después de convertirme en cristiano a los 15 años de edad, mi pastor me nombró como parte de un equipo con otros cuatro. Nos observó. Me observó mientras yo oraba y repitió sus instrucciones al resto del equipo: "No vamos a discutir, vamos a compartir acerca de Jesús. Como dijo el pastor, la Biblia es para compartir, no para discutir sobre ella. Si alguien no quiere hablar, solamente vamos a ofrecer orar por cualquier problema que pueda tener." De esta manera, el misionero iba descubriendo quién era yo".

Dentro de la seguridad de esta relación, los pastores describieron cómo alguien "nombró" o "señaló" algo en ellos, un don, un talento, un rasgo de liderazgo. Bruno recuerda su comienzo con un tono de agradecimiento: "Recuerdo que el Sr. Samuel me llevó con él a distribuir Biblias en lo profundo de las zonas rurales no alcanzadas, era la primera vez que volaba en un avión. Fue una escuela de aprendizaje para mí, reuniéndome

con otros pastores, evangelizando, haciendo trabajos de seguimiento, involucrando a la gente en la iglesia. ... pero yo no estaba pensando en ser un líder. Sin embargo, otras personas sí. Vieron la posibilidad de que yo podría convertirme en un líder."

Este proceso de "nombrar" les hizo sentir que alguien creía en ellos, Abraham recuerda: "Él fue el primero en creer en mí cuando yo era parte de ese pequeño grupo." El pastor de Adriana repetidamente solía decir: "Yo sé que usted puede hacerlo." En una sociedad comunitaria o colectivista, uno encuentra su identidad en el grupo, por lo tanto, la confianza y la convicción de las personas ejercen una gran influencia en uno.

En general, este proceso es altamente relacional, mostrando un fuerte componente de alguien mayor y con más experiencia, caminando junto a una persona más joven, haciendo vida y ministerio juntos, y diciendo a sus protegidos "Quiero que usted venga conmigo, me acompañe", a menudo en las tareas comunes de la vida diaria o rutinas del ministerio. Describen un proceso de discipulado que formó su relación con Cristo, incluyó la actividad del ministerio, además de algunas clases o enseñanza y que a la larga les dio una formación en liderazgo. Generalmente, este proceso se produce cuando estaban en sus años de la adolescencia tardía o temprano en los veinte, y durante largos períodos de tiempo, incluso años. Los resultados de esta inversión no eran a menudo inmediatos, pero con el tiempo y atención, finalmente arrojó una gran cosecha.

De particular interés es el hecho de que veintidós de los veinticinco pastores entrevistados, en edades de 39 a 83 años de edad, mencionaron misioneros norteamericanos como habiendo sido ese "alguien" con influencia clave. Cuando se les preguntó durante el

Grupo de Enfoque/Verificación de Miembros del por qué esto podría ser el caso, sus respuestas variaban. Eduardo dijo: "Los únicos Cristianos Evangélicos en el área rural donde me crie eran los misioneros que, por supuesto, sobresalían." Otros decían que los misioneros eran distintos, ignoraban ciertas deficiencias que tenían y viendo su potencial, además de que generalmente tenían una visión diferente. Uno de ellos mencionó que su tarea era más clara desde que llegaron a sabiendas de que su tiempo en Honduras era limitado, así que trabajaron arduamente para preparar a otros para llevar a cabo la labor que iniciaban. Una guía cultural para este proceso y observadora del Grupo de Enfoque/Verificación de Miembros (Marcela Zacapa) sugiere que los norteamericanos, como extranjeros, son figuras de alto estatus en Honduras. Señaló que una persona de alto estatus ejerce considerable influencia y aquellos con quienes eligen trabajar recibirán los beneficios de esa asociación.

Ellos Surgieron Porque Alguien Les Abrió Espacios Para Servir

Esta frase fue repetida por 16 de los 25 participantes, aludiendo a las acciones de quienes les rodeaban que intencionalmente les invitaron a realizar algunas funciones de liderazgo. Parece que ya que los pastores definen el liderazgo como el acto de servir, el espacio para el servicio fue cotejado con la asunción del liderazgo. Si alguien no le abría espacio, era difícil entrar en el liderazgo. A veces las propias tareas eran simples como limpiar el púlpito o el escenario de la iglesia, barrer, arreglar las sillas, limpiar los baños, así como acompañar al pastor en viajes realizados a caballo en el campo. Rodrigo

recuerda: "Mi trabajo era el de arriar y cuidar de los caballos y burros que los misioneros llevaban a las montañas para hacer evangelismo. Yo estaba feliz solo de acompañarlos."

A veces las calamidades nacionales como los Huracanes Fifi (1974) y Mitch (1998) fueron mencionados como eventos que abrieron un amplio espacio para que individuos e iglesias enteras tomaran roles de liderazgo en el sector público de prestar ayuda. Orlando recordó cómo durante su presidencia en la Asociación de Pastores de la Ciudad, fue capaz de abrir espacios para que las iglesias formaran parte de varias comisiones gubernamentales para servir a causas de justicia social. Este mismo pastor, Orlando, creó una estrategia que refleja su propio camino de liderazgo. Tan pronto como las personas se convertían en Cristianos, se les ofrecían espacios para servir en un grupo pequeño, el vecindario o en el ámbito de la iglesia. Escribió un manual de capacitación sobre esta estrategia de retener la cosecha.

Felipe surgió como líder debido a los espacios proporcionados en el pequeño grupo del ministerio, comenzando como un miembro, luego siendo "observado" por el diácono a cargo y luego siendo invitado a actuar primero como ayudante y, a continuación, como un líder de un grupo pequeño y, eventualmente, convirtiéndose en parte del equipo pastoral. Uno de los "espacios" más comunes abiertos a las personas es como líder de un grupo pequeño. Cabe señalar que este papel en América Latina es semejante a ser pastor de un grupo que puede variar en tamaño desde 6 a 60 personas, y a menudo involucra diversos medios de evangelización como predicar en la calle, ir de puerta a puerta, visitar lugares para predicar, visitación a cárceles, y dirigiendo una forma

abreviada de un culto a Dios (Mauricio y Abraham).

Otras veces, la frase "abrir el espacio" se refiere a la estructura de la iglesia o ministerio, teniendo trabajos o funciones específicas que estaban disponibles a realizar. Marcos y Bruno mencionan cómo su denominación proveía los espacios para servir o por el contrario, cerraban espacios debido a que sus actuales líderes luchaban para mantener sus posiciones o simplemente porque todas las funciones habían sido llenas por antiguos líderes, de tal manera que los líderes más jóvenes no podían encontrar un "espacio para servir." Samuel habla de este entorno de liderazgo: "Una vez que los líderes de la iglesia vieron que yo no era una amenaza, abrieron las puertas para que me reuniera con otros pastores y comenzara a distribuir Biblias en la región." En la denominación de Marco, él describe cómo su ideas y entusiasmo joven le llevó a ser percibido como una amenaza y, por ende, su espacio para el ministerio estaba restringido considerablemente, lo que le llevó a mudarse a un barrio "caliente" (un barrio acosado por la violencia de las pandillas) donde él podía ministrar de manera innovadora con pocas limitaciones y escasa supervisión.

Se abrieron algunos espacios debido a la escasez de líderes ante las necesidades abrumadoras. Un proverbio cultural en América Latina describe su respuesta común: "En la tierra de los ciegos, el tuerto es el rey." Franco recuerda su comienzo en el ministerio, aunque él sabía muy poco y no tenía preparación previa: "Me acababa de convertirme en un Cristiano y unos meses más tarde el pastor misionero me pidió hacerme cargo de los jóvenes del grupo, ya que no había nadie más para coordinarlo. Dijo: "Creo

que nos puede ayudar, vamos a enseñarle lo que necesita saber en el camino".

Emilio recuerda que un año después de su conversión, su pastor abrió espacios para él para predicar a los jóvenes, y luego a la congregación entera, y a los 17 años de edad, el pastor le pidió que pastoreara una pequeña iglesia hija. Él observa que la conducta personal en estos espacios abiertos también puede abrir puertas o cerrar puertas a futuro tanto en su iglesia y como en el ámbito inter-denominacional.

El último significado descrito por los pastores, se refiere a la capacidad de respuesta de los líderes a una oferta de servir. Mauricio describe su experiencia de niño:

A los doce o trece años yo era terriblemente tímido. Yo estaba hartado y cansado de mis propias inseguridades que ahora sé que provenían de cómo fui criado por mi abuela. Pero siendo aún niño, un día le pregunté a Dios el por qué era así. Sentí como Dios me habló y dijo que todo esto podría cambiarse si simplemente enfrentaba mis temores. Uno de mis mayores temores era adoptar una actitud de liderazgo. Así, a la mañana siguiente, cuando estábamos limpiando el púlpito de la iglesia, le dije a mi líder: "Quiero que me diga que debo hacer algo. Quiero hacer más en la iglesia; no quiero quedarme en la banca. Estoy cansado de mis limitaciones." Yo pensé que ella me iba a dar un nuevo trabajo en unos pocos meses. Pero ella dijo: "Esta noche, durante la reunión del grupo de jóvenes, quiero que dirijas las canciones." Esa tarde, me fui a casa, muerto de miedo, pero recordando las palabras del Señor "enfrenta tus miedos." Hice una lista de las canciones que sabía y practiqué cantando delante del espejo. Con mis ojos cerrados ya que estaba demasiado avergonzado para siquiera verme en el espejo. Dirigí los cantos esa noche y un año más tarde fue invitado a formar parte del ministerio de música de la iglesia. ... es por eso que creo que es importante que nos convirtamos en *dadores de oportunidades*.

Para que otros puedan surgir, los líderes actuales deben ser "dadores de oportunidades." Numerosos estudiosos han señalado que el enorme crecimiento en el Evangelicalismo en América Latina, en contraste con la iglesia Católica, en parte se debe

a los amplios espacios abiertos que la iglesia Evangélica proporciona a los creyentes para servir y liderar, sin tener en cuenta su escolaridad o formación previa (Hartch 2014; Allen, 2006; S. Escobar 2002; Cleary y Stewart-Gambino 1997; Berg, 1996; Martin, 1993; Stoll 1990).

Ellos Surgieron Por un Designio Divino que Produjo
una Creciente Convicción del Llamado
y Propósito

Las historias de los pastores están repletas con evidencia de la mano de Dios conduciéndoles a servirle como Pastores. Pocos crecieron soñando ser pastores. Para algunos eso era lo último que querían hacer. Para la mayoría fue un proceso lento por el cual la convicción del llamado de Dios y un sentido de propósito en la vida creció con el tiempo y la experiencia. El llamado de Dios vino en una variedad de modas, y no siempre previo a su participación en el ministerio. Otras personas estuvieron usualmente involucradas en corroborar el llamado de Dios en sus vidas. Incluso, otras personas fueron usadas por Dios para nombrar o confirmar ese llamado.

Ellos describieron el *llamado* como una llamada específica a ser pastor. Esto no quiere decir que uno debe ser llamado a ser un líder. Para ellos, "el llamado de Dios" significa que Él les llamaba a servirlo en el rol de pastores.

Abraham explicó cómo en esos años uno concebía "el llamado" como exclusivo, implicando una renuncia de las propias aspiraciones para servir al Señor a tiempo completo, de todo corazón, sin reservas. Abraham describe,

Me enseñaron que una vez que fuera llamado al ministerio, Dios no sólo me salvaría, yo estaba consagrado, y selecto a servirle y mi vida a partir de ese entonces le pertenecía a Él. Si Dios verdaderamente es el Señor de mi vida, esto implica que le doy toda mi voluntad, mis aspiraciones, y en cambio Él sembraba en mi corazón sus aspiraciones y deseos... Abandoné mis estudios universitarios, mi tarjeta verde (papeles de residencia para vivir en los EE.UU.) para servirlo a tiempo completo y ha valido la pena, oh tan sublime y sagrado ser la boca de Dios en los lugares donde me ha plantado.

Algunos creen que su liderazgo se inició con un llamado de Dios. Franco compartió sus pensamientos sobre el liderazgo: "Algunos dicen que un líder no nace, pero últimamente creo que los buenos líderes nacen con algunas virtudes dadas por Dios, pero ellos necesitan ser identificados y luego desarrollados según el entorno en que viven. Para mí, creo que mi liderazgo en esta nación (él trabaja con las pandillas, un grave problema en Honduras y una importante fuente de crimen) comenzó con un llamado de Dios. Luego, el desarrollar las virtudes dadas por Dios, con la gracia que Dios me ha dado, me ha permitido ser una influencia, grande o pequeña, que creo que es para la gloria de Dios en esta ciudad".

Otros, como Adriana, vieron crecer su sentimiento de llamado por medio de la capacitación bíblica, formal y no-formal, y en combinación con la práctica; pero la experiencia pondría a prueba su llamado:

Su pasión por la gente es contagiosa. Empezamos a recibir clases con él y luego cuando tenía 18 años, empecé a sentir como un llamado... En los fines de semana nuestro pastor nos enseñaba clases de Biblia, el Antiguo y Nuevo Testamento, los Profetas y había un grupo de nosotros realmente enfocados. Empezamos en el Seminario Bíblico (requisito mínimo era contar una educación de sexto grado y ser recomendado por un pastor) y cada viernes éramos enviados las iglesias del campo de dos en dos, a trabajar en el ministerio y regresábamos el lunes. Nos advirtieron que la gente podría

rechazarnos porque éramos jóvenes y estábamos solos, sin nuestros padres o pastores. Ahí es donde aprendí a depender de Dios y probar si nuestros tiempos devocionales, oración, ayuno y estudio de la Biblia podía sustentarnos. Ahí es donde nuestro llamado fue puesta a prueba.

Caleb ha sentido la mirada de Dios sobre él, creyendo que él fue escogido por Dios desde el vientre de su madre (Jeremías 1:4-5), y escogido por Dios para pastorear a las perniquebradas y ovejas débiles (Ezequiel 34:16). El camino de Caleb para cumplir el llamado de Dios en su vida fue indirecto ya que emigró ilegalmente a Los Ángeles cuando era un adolescente, se involucró en las pandillas, se convirtió en un prominente traficante de drogas, fue arrestado y enviado a prisión. Finalmente, encontró a Cristo en una cárcel de máxima seguridad en la ciudad de Nueva York debido a una visión de Cristo apareciendo ante él durante el régimen de confinamiento en solitario. Su sentencia de 48 años fue milagrosamente acortada a ocho años, durante los cuales Caleb estuvo en un profundo estudio de la Biblia y del discipulado. Una vez que fue deportado a Honduras, se convirtió en un pastor, centrándose en las ovejas quebrantadas, lisiadas, débiles y desechadas por la sociedad.

Encontramos a lo largo de sus historias frases como: "Dios me habló," "Dios me dijo," "Fue como escuchar a Dios decirme," revelando una relación personal y una comunicación bidireccional. Muchos escucharon el llamado de Dios para realizar una tarea específica o cumplir una función clara.

El llamado de Víctor fue nombrado por amigos y familiares, algunos de los cuales eran pastores: "Víctor, tienes el llamado, tienes experiencia, reconocimiento,

deja tu trabajo como administrador de una empresa y conviértete en un pastor." Fue así que Víctor habló con su esposa y luego a su propio pastor quien le animó a empezar una nueva iglesia.

Para algunos representaba una lucha interna, como a Alonso, quien había admirado a los pastores y quería convertirse en uno siendo aún un niño, pero luego descartó la idea a medida que crecía; en lugar, aspirando a seguir los pasos de su padre y convertirse en un ingeniero eléctrico. Luego, dos años antes de graduarse de la escuela secundaria, a los dieciséis años, el Señor le habló de nuevo: "Te estoy llamando a ser pastor".

Rodolfo dirigía el culto en su iglesia como voluntario y era un exitoso vendedor, ganando un ingreso estable para su familia. Mientras estaba en un viaje a Costa Rica para asistir a una conferencia para directores de adoración, Dios le dio una visión:

Empecé a llorar, fui al altar y luego me vi en las manos de Dios como un trapeador retorcido y humedecido en agua limpia para ser lavado y hecho nuevo. Sentía como que mi alma estaba sucia y Dios estaba limpiando mi corazón. Nadie lo sabía, pero yo estaba listo para dejar el ministerio y fui a esta conferencia sólo porque quería visitar Costa Rica. Una palabra vino a mi corazón, casi audible: "Prepárate, en cualquier momento voy a llamarte al ministerio a tiempo completo." Regresé a Honduras; hablé con mi esposa y seis meses más tarde, mi pastor me llamó a su oficina y me dijo que Dios le había dicho que mi esposa y yo íbamos a tomar su lugar como pastores y él iría a servir en otra iglesia. ... Fue un choque para ambos de nosotros ya que yo nunca había ido a un instituto bíblico y ninguno de nosotros tenía ninguna formación previa. Pero Dios, en su plan me escogió.... Ni siquiera sabía cómo hacer un bosquejo de pasaje bíblico para un sermón, por lo que inicialmente tuvimos un duro inicio. ... Pero me habían enseñado que Dios llama a la gente no por sus capacidades, formación o conocimientos, sino por su corazón.

Cuando se le preguntó sobre la clave de su surgimiento como líder, Bruno respondió "El sentido del llamado. Una vez que empecé a analizar y estudiar la Biblia, empecé a comprender que el llamado no es una responsabilidad institucional, sino una carga que Dios le da. Uno se siente responsable y con una urgencia de llevar a cabo la tarea que él le da".

Para algunos el ámbito donde recibieron su llamado fue una reunión de la iglesia, para Rodolfo el ámbito fue un viaje a otro país, para Marcos fue durante un campamento, para Adriana fue cuando recibió formación bíblica y practicaba lo que aprendió. Para Diego, mientras asistía a la conferencia anual de su denominación, recibió la confirmación de su llamado a través de una profecía dada por el conferencista. Para Elías, él ya estaba pastoreando una iglesia cuando recibió la confirmación de su llamado por parte de un pastor misionero, quien le "descubrió" y le tomó como su discípulo, como lo hizo Pablo con Timoteo en la Biblia.

Los pastores describen el llamado como uno de los ingredientes esenciales en el surgimiento como líder. Cuando Hugo estaba luchando en su iglesia con algunos miembros que se descarriaban, él comenzó a cuestionar su propio llamado, sintiendo que los resultados de su trabajo ya sea confirman o desmienten el llamado. Ellos describieron el llamado como tener el llamado exclusivo de Dios sobre sus vidas, y para ellos como pastores, esto significaba el servir a tiempo completo (a veces bi-profesionalmente si la iglesia no podía pagarles lo suficiente), enteramente dedicado a la obra de Dios en una iglesia. Uno profesó un profundo sentimiento de satisfacción por su parte, una fuerte

convicción del propósito de Dios para sus vidas, y un sólido sentido de seguridad por haber sido electo por Dios para hacer una diferencia en Su Reino.

Ellos Surgieron Por un Profundo Sentimiento de Gratiitud
(deuda) al Señor, que les Mueve al Servicio

Con lágrimas en sus ojos Hugo comparte porqué él sirve al Señor: "Mi esposa y yo no pudimos celebrar la Navidad durante años porque dos de nuestros hijos estaban enfermos y moribundos. Dentro y fuera de los hospitales, uno de nosotros estaría en casa con un niño enfermo, mientras el otro estaría en el hospital al lado de la cama del otro niño enfermo. Todo el mundo está en las calles celebrando; escuchamos los petardos detonar, pero no podíamos dejar a nuestros hijos. Lo que la ciencia no pudo hacer, Dios sí pudo. Él sanó a nuestros hijos y esa es la razón por la cual quiero servir al Señor, en gratitud... cuando estoy cansado, enfermo o la tarea es difícil o las distancias son grandes, recuerdo lo que Dios hizo por nosotros y me siento motivado a servir a otros que se encuentran en necesidad."

Caleb recuerda de dónde el Señor le sacó: "A veces no puedo creer que soy un pastor. Cuando miro hacia atrás y veo el sufrimiento por el que atravesé y el sufrimiento que causé, ¿cómo puedo sentir algo más que gratitud? Sin hermanos, sin familia, sin padre, sin madre, sólo dolor, entonces cuando Jesús vino, Él quitó ese dolor y sentí que había nacido de nuevo, ¡yo había vuelto a nacer! Entonces me di cuenta de que yo era un líder, yo había sido un líder en la Mara "Calle 18" en Los Ángeles, pero para el diablo. Ahora

sabía que podía utilizar mi liderazgo para el bien. Descubrí que era un evangelista. El primer liderazgo que desarrollé en la cárcel fue el de un evangelista. Yo vivo agradecido a Dios por lo que él hizo por mí. "Cuando se le pidió que profundizara en este tema, Caleb dijo: "El liderazgo nace de la gratitud, resulta fácil desarrollar a alguien que está agradecido. Cuando usted está agradecido, está más interesado en el aprendizaje. Sin gratitud, no existe un buen liderazgo."

Juan ha observado que la falta de agradecimiento es una epidemia dentro de la escuela que abrió para los niños que trabajaban el reciclaje de la basura en el basurero municipal de la ciudad. Durante los tres primeros años recibieron clases en el campo de fútbol, sentados en el suelo y a veces en la sombra, comiendo un pedazo de fruta para el almuerzo. Diez años más tarde, Dios les ha bendecido con edificios, equipos de cómputo, un parque infantil y muchos de los primeros estudiantes se han graduado y ahora están en la universidad. Pero, la nueva generación se ha olvidado de dónde vinieron, así que cada año se celebra la "Fiesta de los Tabernáculos" para ayudar a renovar la gratitud en sus corazones, muy parecido al festival diseñado por Dios para recordar a los Israelitas de su tiempo en el desierto. Todo el alumnado (casi 200) desde el jardín de niños hasta el duodécimo grado sale de sus aulas y, de lunes a viernes, se realizan las clases afuera, al igual que cuando comenzó la escuela. Los resultados son espectaculares. Primero, ellos se quejan amargamente y para el jueves ya lo "comprenden." El próximo lunes regresan a sus aulas, limpian las mesas, sillas, pintan las paredes y sirven con un corazón agradecido. Juan está tratando de averiguar cómo celebrar la Fiesta de los Tabernáculos en la iglesia y en la

familia también. Miembros de su iglesia son sobrevivientes del Huracán Mitch, perdieron sus hogares y, a través de la ayuda extranjera, fueron proporcionados con casas nuevas. Él cree que la falta de gratitud es una grave afección del corazón y contamina todas las clases sociales.

Mientras estos pastores utilizan específicamente la palabra agradecimiento como un factor de motivación para surgir como un líder, otros pastores utilizan repetidamente otra frase que transmite el mismo significado pero contiene una advertencia: "No se olvide de donde viene." Para Caleb esta era una vida de pecado y delito, para Samuel, esto significaba una vida de pobreza severa:

Si alguien me habría visto entonces, nunca habrían pensado que algún día estaría ante el Papa entregándole una Biblia que la Sociedad Bíblica y los católicos tradujeron juntos. Yo me crié como huérfano bajo el cuidado de mi abuela. A los cinco años de edad ya estaba trabajando en el campo, cuidando de los animales. No existía tal cosa como "Los Derechos de la Niñez", en ese entonces no había escuela, ¡estábamos trabajando ¡Mis ropas estaban hechas jirones! Si el evangelio no habría llegado a mi desolada aldea, me habría quedado en el anonimato.... Pero nunca podré olvidar lo que Dios hizo para mí y cómo a través de la Iglesia, me promovió.

Dado que muchos de los pastores provienen de antecedentes materialmente pobres y ahora ocupan puestos destacados, parecen recordar para nunca olvidar de dónde provienen a fin de permanecer humildes, permanecer agradecido, para evitar caer presos del orgullo. Ricardo advierte: "No se puede olvidar de donde viene. Cuando se olvida de dónde viene y en dónde está, es fatal. Esto es notorio en los líderes en América Latina. Quizás para el líder en América del Norte, puede que sea diferente, ya que muchos no

cuentan con tales principios humildes, pero para nosotros que crecimos descalzos hasta que ingresamos al primer grado a los 6 años de edad, que teníamos padres que apenas sabían leer y escribir, y vivimos la vida teniendo el mínimo, es bueno recordar nuestros inicios mientras nos sentamos junto a los agricultores pobres un día y a los políticos del Congreso el próximo día."

Ellos Surgieron por Nombramiento o Política

Veintiuno de los veinticinco pastores entrevistados participaron en el Grupo de Enfoque, el cual sirvió como Verificación de Miembros para validar los resultados preliminares, así como para recolectar sus observaciones adicionales. Mientras revisaban los primeros once procesos identificados por la forma en que surgieron, algunos comentaron que el proceso de un líder surgiendo por nombramiento o elección hacía falta. Durante las entrevistas, renuenteemente admitieron que la política con su cabildeo adscrito tuvo lugar en la iglesia. La existencia de otros líderes siendo nombrados a una posición es llamada nominación. Ninguno de ellos admitió haber surgido como resultado de una nominación o de política, pero su punto es que se debía incluir en los resultados para que los mismos reflejaran realmente la realidad del surgimiento del liderazgo en el ámbito de la iglesia. Aunque todos acordaron la inclusión de este proceso, cabe señalar que los pastores de las iglesias denominacionales fueron los primeros en proponer que se agregara este proceso.

Orlando indicó en su entrevista que a menudo las personas que han sido

nombradas a ciertas posiciones debido a las "conexiones" (clientelismo) a menudo carecen del compromiso y la dedicación necesaria para tener éxito. Señaló que sólo duran unos pocos meses en sus posiciones antes de abandonar sus funciones. Su observación de este fenómeno en sus primeros años le llevó a orar: "Señor, si podemos hacer una diferencia, déjanos ser instrumentos útiles en Tus manos."

Alonso notó que algunos líderes que surgieron a través de la votación y el cabildeo prosperaron mientras que otros cayeron en el olvido. Su conclusión fue que los que prosperaron fueron llamados por Dios y los otros no lo fueron, en el sentido de que Dios puede usar la nominación para sus propósitos también. Durante el Grupo de Enfoque, el consenso general fue que la legitimidad de este proceso de surgimiento dependía de los frutos evidentes en el ministerio del pastor. Si prosperó y fue fructífero, Dios diseñó su surgimiento, si no hubo frutos visibles en su vida y en su ministerio, entonces fue una decisión tomada por el hombre y sin bendición de Dios.

Dadas las tendencias culturales hacia el clientelismo (el tomar y dar bienes y servicios para algún tipo de apoyo, que a menudo implica un implícito o explícito *Quid pro quo*), y la intermediación del poder sobre la base del intercambio de favores prestados, parece probable que este proceso particular de surgimiento de líder juega un papel más destacado de lo que los pastores indicaron o quieren admitir. Fue por su sugerencia directa que este proceso ha sido agregado a la lista ya que no fue muy evidente en sus entrevistas.

Ellos Surgieron Por Experiencias Directas en el Campo
Ministerial (no por la capacitación)

Benjamín recordó una conversación que tuvo con su pastor cuando expresó su deseo de obtener la capacitación de seminario para convertirse en pastor:

Mi pastor me dijo: "Si quieres ir al seminario debe ser por un llamado pastoral, es un llamado y queremos ver si realmente tienes las cualidades necesarias. Vamos a ver, estamos plantando una nueva iglesia en la cuadra de Las Torres. ¿Estarías dispuesto a ir, a comenzar, a trabajar con un equipo?" Le dije, 'Por supuesto Pastor.' Ya que había crecido en la iglesia tenía cierta comprensión de lo que la iglesia era, había trabajado con los jóvenes y así que me entregué al proyecto. Al día siguiente el pastor me llevó al lugar. Era un edificio de madera. Sin luz. Utilizamos lámparas de queroseno (risas).

¿Interesante, verdad? Así que cada martes, jueves, sábado y domingo, abordaba el autobús, luego caminaba diez cuadras para enseñar y alentar al pequeño grupo de personas que vivían allí y con el que habíamos comenzado esta iglesia. Yo tenía 18 años.

Después de dos meses, Benjamín buscó su pastor ya que se sentía desanimado e incapaz de aconsejar a adultos y parejas casadas. Este pastor, quien era un misionero estadounidense, le dijo que entendía pero que en la obra de la iglesia, habrá muchas cosas que no se pueden resolver, así que alentó a Benjamín a continuar por etapas y a buscar un adulto mayor para que le ayudara. Benjamín recuerda cómo esa conversación revirtió las cosas para él y regresó alentado a trabajar. Un año más tarde, su pastor le dijo que estaba listo para ir al seminario en Costa Rica pero Benjamín le preguntó si podía permanecer en la Iglesia un año más, hasta que las cosas estuviesen más estables. Cuando salió hacia el seminario, la iglesia que él comenzó llamó a un pastor y su familia a tomar su puesto.

Elías, a los 19 años de edad, recibió también su primer pastorado, dirigido en esa dirección por un misionero estadounidense. Otro pastor, Emilio, fue lanzado a pastorear a los dieciocho años; se le fue otorgado el estar a cargo de una pequeña iglesia con personas que habían estado caminando con el Señor durante veinticinco años. Sin embargo, en este caso Emilio se frustró, tiró la toalla, y volvió a ser un miembro más de la iglesia.

Franco describió cómo poco después de convertirse en un creyente, el pastor le pidió coordinar el grupo de jóvenes. Él recuerda el misionero pastor decir: "Franco, hay cosas que usted aprenderá en el camino, Dios se las revelará, porque al final, los seres humanos son tan complejos que es difícil saber siempre qué hacer, sin embargo, le enseñaremos en el camino." Franco comenzó con diez jóvenes que se reunieron en una casa ya que aún no tenían un edificio para la iglesia. El pastor le enseñó a enseñar, a hacer un plan con fechas, y a elegir las actividades que atraerían a la juventud. Poco a poco todos crecieron y formaron un grupo de jóvenes sólido que se reuniría semanalmente y salía los fines de semana a evangelizar en los pequeños pueblos cercanos.

Los pastores utilizaban el dicho "Me tiraron en el agua" para expresar su proceso de surgimiento. Algunos dijeron que esa era la forma en que aprendieron a nadar, al ser literalmente arrojados al agua y que esa es la forma en que aprendieron a trabajar en el ministerio.

A los treinta años, Orlando se convirtió en el pastor principal, habiendo encontrado a Cristo en esa misma iglesia a los 15 y habiendo pasado por todas las etapas

del crecimiento, comenzando con sacudir las bancas. La parte más difícil fue seguir las huellas de los pastores anteriores que habían sido todos misioneros norteamericanos, ya que los extranjeros tenían un estatus superior al de los nacionales.

Felipe fue uno de los pocos que se convirtió en un Cristiano post-Universidad y empezó a servir en la iglesia como un arquitecto, ayudando con la etapa de diseño. Él compartió cómo él no necesariamente buscaba ser un líder, simplemente sucedió. Lo que quería hacer era servir al Señor. Mientras servía y participaba en un grupo pequeño, los pastores observaron su crecimiento espiritual. Más tarde, le invitaron a dirigir un grupo pequeño y, a continuación, a convertirse en un diácono, y progresivamente le dieron más y más responsabilidades. Por último, el equipo pastoral se reunió con él, analizando su vida a la luz de los requisitos de un líder establecido en Tito y Timoteo. Vieron que él fue obediente a la palabra de Dios y sumiso a la autoridad y así le invitaron a formar parte de su equipo pastoral de seis miembros.

Hubo una notable progresión en cómo surgieron como pastores, usualmente comenzando haciendo trabajos serviles alrededor de la iglesia, entonces, debido a su dedicación fueron notados e invitados a servir en otra dimensión, a menudo trabajando con los jóvenes. Lentamente, sin planificación, serían promovidos hasta que finalmente se convirtieron en pastores principales. "Nadie empieza en grande, todos empezamos desde el suelo hacia arriba", dijo Benjamín. Con la excepción de dos denominaciones, este proceso de subir a través de los rangos dentro de la misma iglesia fue la única manera en que los pastores describieron su eventual surgimiento como

pastores principales. Las otras dos denominaciones tienen la práctica de asignar a pastor X a servir en la iglesia X.

Caleb explica que él forma a otros líderes de la misma manera en que él mismo se formó. Él les recoge de la calle, les ministra y les lleva a visitar a otros en necesidad, a ministrar a gente en la cárcel a través del canto u otros dones que Dios les ha dado. Luego, les enseña de una manera centrada en Jesucristo, con la Biblia, al igual que sus hermanos en la cárcel le formaron a él.

Víctor afirma que antes de entrar al ministerio que él era un contador para dos fábricas, así como un administrador de recursos humanos. Él notó tanto en sí mismo y en el personal que la experiencia en el trabajo era lo que realmente formaba un líder. Compartió, "Mientras trabaja comienza a descubrir sus talentos y capacidades, y luego al desarrollarlos puede liderar. Recuerdo que en la secundaria no me gustaba ser pasivo, pero me gustaba involucrarme en algo. Esa es la forma en que usted descubre si alguien tiene lo que se requiere para liderar a los demás."

Rodolfo se convirtió en un pastor, sin siquiera saber cómo hacer un bosquejo de un pasaje bíblico para predicar un sermón, puesto que había sido el líder de alabanza; ¡Él llenó sus sermones con canciones! Esto perduró durante los primeros seis meses y luego la gente empezó a decir: "Canta genial, pero no podemos entender sus mensajes." Lamentó su falta de preparación y finalmente aprendió a predicar al escuchar las grabaciones de sermones de un conocido predicador, las copiaba y luego las predicaba.

Sin excepción, los pastores describieron cómo la experiencia directa en el

ministerio abrió el camino para su surgimiento. Las descripciones de ser lanzados al ministerio sobre la base de una formación previa se vio ausente. Unos mencionaron lo que apenas puede calificarse como preparación, tal como una charla motivacional, una breve sesión, un poco de explicación y listo. Finalmente los pastores describieron recibir algún tipo de formación, ya sea en un ámbito formal como ser el Seminario, el Instituto Bíblico o ámbitos no-formales como cursos o talleres. Pero la experiencia del ministerio fue considerado un precursor de la capacitación como fue el haber recibido un llamado de Dios. La experiencia del ministerio parece nacer en ellos el deseo de estudiar o recibir capacitación. Este patrón se repite una y otra vez y contrasta grandemente con el enfoque del Atlántico Norte, el cual normalmente requiere la capacitación en preparación para la experiencia directa del ministerio. Bruno ofreció su propia interpretación de esta falta de énfasis en la capacitación. "Parecería que la generación anterior a menudo carecía de la oportunidad de obtener capacitación dada la escasez de los Seminarios o Institutos Bíblicos en Honduras. Además, tenían una visión diferente acerca de la espiritualidad. Creían que era suficiente obtener capacitación en Biblia y teología. Los estudios disponibles en el campo de las ciencias sociales en la universidad no tenían nada que ofrecer a la vida espiritual." Diego es un pastor y un estudiante de la universidad nacional y los líderes en su denominación le reprendieron por estudiar psicología diciendo que todo lo que uno necesita es la guía del Espíritu Santo. Afirmaron que la licenciatura en psicología es controversial y podría tener una mala influencia sobre él.

Otro factor ausente en algunas de sus descripciones fue la presencia y la

supervisión de los líderes de mayor edad. No parece haber ninguna "supervisión". Después del lanzamiento inicial, parece que los propios jóvenes se proporcionaron la necesaria y continua orientación e impulso.

Al concluir la entrevista con Franco, él reflexionó sobre su viaje de liderazgo y llegó a la conclusión de que la experiencia práctica del ministerio es lo que cambia y le enseña:

He estudiado teología y muchos libros, he hablado de la humildad, pero al final me doy cuenta de que lo que cambia su panorama es la experiencia, la experiencia práctica. Cuando alguien del basurero dice: "Coma pastor, tome." noto que sus dedos están con cortaduras y hematomas por estar hurgando en la basura. Mi estómago se vuelca. Pero como lo que me ofrecen. Se pone todo en perspectiva. (Pausa mientras el pastor llora ante la memoria). Hay lugares que le cambian por completo.

Mateo también refleja en sus más de 50 años de ministerio compartiendo sus reflexiones sobre el rol de la experiencia:

La experiencia produce compasión, compasión produce pasión, y pasión produce visión lo que le conduce a la misión. Es como cuando usted ve a una persona derrotada, se siente mal por ella. Eso es la compasión. Luego, usted se siente con carga por esa persona e intenta ayudarle, la pasión aparece. Cuando siente pasión, obtiene una visión; recoge a la persona y la lleva a algún lugar para ayudarle. Pero una vez que ha ayudado a una persona, Dios le lleva a una misión y dice, si puede ayudar a una persona, puede ayudar a otros. Eso es lo que me pasó con los drogadictos y ahora hemos venido operando un centro de rehabilitación para alcohólicos y drogadictos durante los últimos veinte años.

Las experiencias de primera mano en el ministerio parecen engendrar un tipo de compasión que permite que el sufrimiento de otros influyan en ellos, para moverlos en el liderazgo (Robinson, 2009).

La siguiente sección de procesos se refiere más a las acciones y disposiciones del individuo. No obstante, los doce procesos son interdependientes tanto con los individuos mismos y con aquellos a su alrededor.

Ellos Surgieron Por Notar Necesidades y Ver Posibilidades Más Allá de Los Obstáculos

Las descripciones de los pastores de su surgimiento como líderes estaban llenas de verbos como "He notado, he observado, he visto una necesidad, he preguntado. Dios me ayudó a ver más allá." Parece haber un impulso interior de buscar una comprensión más profunda, de pasar a través de puertas abiertas, sin desconocer los obstáculos, pero observando más allá a las oportunidades y posibilidades. Antes de actuar, vieron la necesidad, necesidades a menudo pasadas por alto por otros, o que simplemente eran demasiado abrumadoras.

Orlando se convirtió el viernes. El sábado regresó a la iglesia y *notó que* las bancas estaban sucias. Volvió al apartamento donde vivía con sus tías y consiguió algunas de sus propias camisetas. Volvió a la iglesia para limpiar el polvo de las bancas. Cuando el pastor le preguntó qué estaba haciendo, dijo: "*Ve*o que un montón de polvo cae en las bancas debido a todos los autobuses que pasan por aquí y creo que la Iglesia debe estar limpia." Orlando describe cómo molestaba al pastor con preguntas, siempre queriendo aprender más. Cuando él servía con el grupo de jóvenes, *observaba* quién faltaba la reunión y luego iba a visitarlos. Orlando analizaba este don que Dios le había dado y dijo: "Yo *observo*. Yo tomo la iniciativa. Puedo *ver* más allá de los obstáculos y *veo* todas las

posibilidades. Yo creo que Dios me permite *ver* cosas que otros no *ven*, ¿verdad? Yo sigo *observando*, aunque esto requiere un mayor compromiso y acción de mí." Felipe comentó sobre su uso de la toma de notas para ayudarlo a recordar sus observaciones y observar las reacciones de las personas.

Marta describe lo que *veía* mientras caminaba por el mercado:

Yo *vi* un par de niñas pequeñas que un hombre viejo estaba tocando y luego colocando algo en sus manos; he *observado* gente hurgando en la basura y luego comiéndolo; me *di cuenta* de que la acera estaba llena de borrachos. Esto me inspira a la acción; luchar por lo que es correcto. *Escucho* las oraciones de un niño diciendo: "Por favor Señor, pido que mi padre deje de golpear a mi madre." La verdad es que Dios nos ha colocado aquí para ayudar el uno al otro, a amarnos el uno al otro, y a orar unos por otros... El tomar la iniciativa surge dentro de mí, cada vez que veo la necesidad.

En lugar de utilizar la desgastada palabra: "visión," varios convierten el sustantivo "dimensión" en un verbo, lo cual es hecho en español mediante la adición de un "ar" al final. Franco describió cómo necesitaba *dimensionar* una nueva vida para los recién convertidos pandilleros; el crear una nueva dimensión para que ellos pudieran *ver* otro tipo de vida que ahora está disponible porque están en Cristo Jesús. Otro pastor, Juan, iba a *dimensionar* una nueva vida para los niños que han crecido en el basurero ya que no tenían mayor aspiración en la vida más que ser conductores de camiones de basura. La escuela que se fundó para estos niños les ayuda a aspirar a ser médicos, maestros, enfermeros, ingenieros, y por la gracia de Dios, sus ex alumnos están empezando a volver como profesionales universitarios graduados para dar su testimonio a los estudiantes. Fuera un edificio, una vida, un barrio, la visión de los pastores fue usada por Dios para ayudar a la

gente a *ver* lo que todavía no existía.

Bruno mencionó que en su propia vida, Dios usó a varios misioneros a *dimensionar* su vida con respecto a la escolarización. "Habiendo terminado el sexto grado, un logro muy celebrado aquí, el misionero *vio* que tenía alguna potencial y me dijo: 'Sólo doce años más.' Dado el hecho de que nuestra cultura ve solamente a corto plazo, tuve que pensar dos veces y no estaba seguro de si quería aceptar el reto. Me tardé más tiempo, pero ¡finalmente lo hicimos!" Bruno es el único participante con una licenciatura de los Estados Unidos y uno de los tres que han completado una maestría. Él continúa compartiendo sus pensamientos acerca del observar:

El misionero me *vio* con una maestría cuando el pensamiento nunca había cruzado por mi mente. Una visión no crece en un vacío. Se necesita un poco de ayuda, otro par de gafas para *ver* más allá. Hay mucho que aprender, porque, lo repito una vez más, nuestra cultura tiende a ver a corto plazo. A lo más, me *veía* como pastor en un pequeño pueblo. Pero estos misioneros *vieron* más. Esto me ha ayudado en el desarrollo de otros líderes, como John Maxwell, dice: "el líder tiene la intuición para *ver* liderazgo en otros".

Ellos Surgieron Porque Actuaron con Iniciativa,
Responsabilidad y
Excelencia

"Hay que hacer algo." En su iglesia Franco es famoso por este dicho.

Honduras tiene el título no deseado de ser el país con más asesinatos, debido en gran medida a la violencia de las pandillas, el tráfico ilícito de drogas, y la debilidad de las instituciones gubernamentales que permiten a los delincuentes actuar con impunidad (Kahn 2013). Muchos miembros de la sociedad se quejan de las pandillas, de ser asaltado, y de ser

obligado a pagar a quienes les extorsionan para evitar que les maten (impuesto de guerra). En la iglesia de Franco, "algo está siendo hecho." Cada fin de semana, los jóvenes de su iglesia salen a las calles a evangelizar. Escuchan su discurso motivacional al grupo de jóvenes justo antes de salir a evangelizar a las calles: "Sé que estás siendo asaltado, que los miembros de las pandillas han robado sus teléfonos celulares, les han robado sus zapatos, e incluso dispararon a sus pies, pero tenemos que seguir yendo. Cuando volvemos sin demostrar miedo se sorprenden porque pensaban que nos habían asustado para que nos fuéramos. Pero tenemos un mensaje que necesitan oír: Dios te ama." Con esta motivación, salen de nuevo a caminar por las calles, dando testimonio de cómo el amor de Cristo les ha cambiado.

Franco dijo que un líder de la pandilla le amenazó con que si él seguía regresando lo iba a cortar, a la que Franco le respondió: "Usted me puede cortar en mil pedazos pero cada pedazo de mí va a clamar que Jesús le ama." La hija de Franco tenía doce años cuando los pandilleros la secuestraron. Sus padres, su hermano pequeño, y la iglesia pasó la noche de rodillas en oración, y ella apareció milagrosamente a las cinco de la mañana de la mañana siguiente. Cuando sus captores le dieron la espalda para orinar, Dios le dio la valentía para arrastrarse bajo los coches aparcados y escapar ilesa. ¡Ella y sus padres estaban de vuelta en la calle evangelizando la siguiente semana!

Cuando se les pidió que describieran el ámbito o circunstancias en la cual su liderazgo surgió inicialmente, estas son las historias que contaron. Al igual que Orlando, Marta y Franco, primero observaban una necesidad de algún tipo, su corazón se movía con

compasión, y entonces actuaban. El patrón observable fue que primero observaban una necesidad y, luego, pasaban a actuar de acorde a la misma. La distancia entre ver una necesidad y actuar era corta. Cuando la investigadora les preguntó durante su entrevista: "¿qué vieron en usted las personas que les rodeaba?" Contestaron que la gente se fijaba en sus acciones, más que sus palabras, sus acciones fueron observadas. Sus acciones se caracterizaron por la iniciativa, la responsabilidad y la excelencia. Surgieron en liderazgo en base a sus acciones.

Adriana fue enviada a servir como pastora en un pequeño pueblo rural. Cuando llegó, *vio* que la gente tenía hambre. Ese primer domingo cuando subía a predicar, ella cayó en un hoyo, ya que la madera del estrado estaba podrida. El edificio de la iglesia estaba en ruinas, hecho de madera y lodo. *Vio* a su alrededor en la propiedad y dijo: "Présteme el uso de esta propiedad, vamos a limpiar los escombros, limpiar la maleza, plantar frijoles, maíz y hortalizas y, de la cosecha, podemos a comer y a mejorar el templo." Eventualmente se reconstruyó el templo con bloque de cemento.

En ocasiones, se describen situaciones donde se *observaron* la falta de líderes dedicados, de manera que respondieron a cubrir esta necesidad. No se hizo ninguna mención de cuestionar si estaban capacitados o preparados para cubrir la necesidad. Primero actuaban, y luego en el camino, a lo largo de la trayectoria, reconocían que carecían de conocimientos y buscaban preparación y capacitación.

Mateo y su esposa comenzaron una iglesia en Tegucigalpa en la década de 1970. Él describe cómo un día, tres hippies llegaron a su casa, hablando de paz y amor y

fumando marihuana:

Les acompañaba, paseando por las calles, tocando la guitarra y cantando 'música hippie como de protesta' hasta que poco a poco me convertí en su amigo. Un día me invitaron a una fogata y me pidieron que les hablará acerca de Jesús. Comencé diciéndoles sobre el amor del Señor y comenzaron a recibir el bautismo del Espíritu Santo, llorando y convirtiéndose en Cristianos. Tomé bajo mi ala a diez de ellos y comencé un intenso curso de discipulado con ellos. Muy pronto, necesitábamos un lugar más grande para reunirnos así que compramos un pedazo de tierra, pusimos una carpa y dentro de dos años teníamos 300 jóvenes asistiendo, la mayoría de los cuales eran drogadictos. Se comenzó todo un movimiento con obras sociales como una clínica médica y un lugar para que niños consiguieran una comida al día. Cuando el huracán Fifi azotó Honduras en 1974, todos nos fuimos a rescatar a las personas y Dios siguió haciendo cosas maravillosas. Teníamos tantos drogadictos llegando que nosotros no teníamos dónde situarlos, así que construimos una granja y durante los últimos 30 años hemos operado una granja de rehabilitación Cristo-céntrico.

Mientras actuaban y los frutos de sus acciones se hacían evidentes, su liderazgo se fortalecía. El fruto habla por sí mismo en que hay hombres y mujeres que sirven en el Congreso de Honduras que son graduados del programa de rehabilitación de Mateo.

El pastor de Emilio le pedía que visitara a los enfermos. "Todo lo que usted necesita, lo haré," Emilio contestaba. Recuerda caminar en el sol caliente cuatro-cinco kilómetros sobre los polvorientos caminos de tierra para visitar a los enfermos: "Una vez que llegaba, estaba feliz, *viendo* sus necesidades, y orando por ellos. Un par de veces Dios hizo un milagro en la vida de estas personas. Esto me dio el liderazgo ante los ojos de la gente porque ellos estaban observando." Cuando él sirvió como pastor *notó* que la gente de la aldea no podía escribir o hacer operaciones aritméticas y sin embargo eran pescadores.

Se preguntó, ¿cuántas veces podrían haber sido engañados? Él comenzó a enseñarles a leer y hacer números. Muchas de ellos comenzaron a asistir a la iglesia después.

Los pastores describieron el haber tomado la iniciativa sin tener que ser solicitado o estimulado a hacerlo. Sus acciones cumplieron con los compromisos que habían contraído, tal como Emilio y Alonso a menudo bromeaban: "Nos gusta regresar los empleos mejores que cuando los recibimos." Los pastores describieron la excelencia, a pesar de no ser una característica destacada de la cultura, como algo que perseguir.

Ellos Surgieron Por la Práctica de Compartir el Evangelio con Celo Casi Inmediatamente Después de su Conversión

El lapso de tiempo entre la conversión y la participación activa en el ministerio fue breve, tal como se observa en el Cuadro 9. Aunque esta investigación no intenta definir el liderazgo, sin excepción, los pastores definen el liderazgo como servir. Ellos encontraron su sentido de identidad con Cristo. Eduardo señaló que las personas quieren poder, quieren autoridad, quieren influir, y "la única forma legítima para obtener este poder, autoridad e influencia es a través del servicio. No sé de ninguna otra manera más efectiva que la de servir como Cristo, quien no vino para ser servido sino para servir." Ya que equiparaban el liderazgo con el servicio, sus actos de servicio eran considerados actos de liderazgo.

Cuando su pastor le preguntó a Adriana el por qué ella quería que él le enseñara clases de evangelismo, ella respondió: "No quiero que mis amigos vayan al infierno, que se extravíen." Para 18 de los 25 pastores, sus primeros actos de servicio

estaban directamente vinculados a la evangelización. Mientras los pastores contaban historias acerca de sus esfuerzos de evangelizar, sus rostros resplandecían con celo. La pasión en sus voces mientras hablan de los que se encuentran lejos de Dios no parece haber disminuido con los años. Víctor narra la historia de cómo su jefe le obsequió boletos para mirar la temporada de su equipo favorito de fútbol. Un domingo por la tarde, tal como era su costumbre, estaba observando el juego y sentado cómodamente cuando se repente, durante el medio tiempo del partido, escuchó lo que parecía ser una voz audible: "¿Qué estás haciendo aquí?" "Estoy viendo un partido de fútbol," contestó. Él sintió como que alguien dijo: "Yo no te he llamado a ver partidos de fútbol. ¿No sería mejor si estuvieras ocupado en evangelizar a otros?" Él recuerda: "Déjeme decirle, nunca vi la segunda mitad, salí corriendo del estadio y el próximo domingo estaba tocando puertas evangelizando casa por casa porque creo que esta voz fue la de Dios, quien estaba tratando conmigo. Ese impulso para que otros puedan conocer al Señor es el motor que me condujo a ejercer liderazgo." Este hallazgo coincide con un reportaje que establece que en América Latina aproximadamente 1 de cada 3 de los Evangélicos "comparte su fe con otros" semanalmente (Lee 2014).

El Cuadro 9 señala la edad de conversión de cada participante junto con la edad en la que realizaron sus primeros actos de servicio y la naturaleza de dichos primeros actos de liderazgo.

Cuadro 9. Edad de Conversión, Edad y Naturaleza de sus Primeros Actos de Servicio.

Seudónimos	Edad de Conversión	Edad del Primer Acto de Servicio	Naturaleza de sus Primeros Actos de Liderazgo
Abraham	14	15	Co-líder de un pequeño grupo de adultos, evangelización casa por casa, y en parques
Eduardo	17	17	Distribución de literatura Cristiana a sus amigos para evangelismo
Orlando	15	15	Limpieza de bancas, evangelismo de compañeros
Samuel	14	19	Distribución de Biblias y evangelismo en zonas rurales
Franco	14	14 1/2	Coordinación del grupo juvenil, evangelismo de amigos
Adriana	12	14	Evangelismo de amigos utilizando las cuatro leyes espirituales y el "Evangelismo a Fondo" (un programa creado por la Misión Latinoamericana en los años entre 1960-70)
Rodrigo	16	16	Pastoreo de caballos y mulas mientras acompañaba a los misioneros a evangelizar al interior del país
Felipe	24	24	Fase de diseño del santuario
Ricardo	15	17	Acompañar al pastor y liderar el canto
Mateo	20	23	Liderar el grupo de jóvenes, evangelismo de amigos
Marta	31	Antes	Ayudar en causas sociales con la Iglesia Católica
Caleb	24	24	Evangelismo a otros reclusos en prisión
Víctor	17	28	Involucrarse en el evangelismo puerta a puerta
Alonso	10	13	Predicar su primer sermón a la congregación de adultos
Danilo	10	10	Llevar agua para la construcción de iglesias, mensajero
Rodolfo	13	14	Enseñar en la Escuela Dominical
Emilio	16	16	Evangelismo de niños y llevarlos del barrio para la iglesia para enseñarles en la Escuela Dominical
Hugo	30	30 1/2	Servir como co-pastor, evangelismo de los que se encontraban lejos de Dios en el barrio
Juan	7	17	Liderar el culto como director musical

Marcos	21	21	Predicar en la calle, en los autobuses públicos, orfanatos, casas de ancianos
Seudónimos	Edad de Conversión	Edad del Primer Acto de Servicio	Naturaleza de sus Primeros Actos de Liderazgo
Bruno	16	17	Predicar en el grupo juvenil
Benjamin	16	18	Plantar una nueva iglesia hija
Diego	15	15	Predicar, dirigir los servicios de extensión
Mauricio	10	12	Liderar el canto en el servicio de adultos de la iglesia
Elias	16	16 1/3	Predicar y dirigir los cantos de adoración

Sus primeros actos de servicio eran una mezcla de posiciones formales e informales, como ser las posiciones formales de servir como co-pastores, directores de los grupos de jóvenes, y líderes de grupos pequeños. Los puestos informales surgieron debido a que se les invitó a servir. Ellos tomaron ventaja de las oportunidades que se les presentó, o se ofrecieron a servir. Para 13 de los pastores, el lapso de tiempo entre la edad de la conversión y su edad al momento de los primeros actos de servicio fue menos que seis meses.

La común noción de que los adolescentes son demasiado jóvenes para servir o asumir responsabilidades no disuadió sus esfuerzos o amortiguó su espíritu. Muchos han comentado sobre el sufrir considerable "acoso" de los adultos mayores en forma de comentarios tales como: "¿Qué me va a enseñar un niño?" "Yo cambie tus pañales niña, ¿ahora tú me vas a enseñar?" "¡Esto es un escándalo que la Iglesia nos asignó a este jovencito como nuestro líder de grupo pequeño!" "¡Que irresponsable!" Cuando Mauricio fue presentado como el próximo líder de grupo pequeño a los catorce años de edad,

recuerda cómo los adultos le miraron de pies a cabeza y no dijeron nada y sintió cómo su rostro se ponía rojo de vergüenza.

Ellos Surgieron Por Ponerse A La Par De Gente Necesitada,
Respondiendo con Compasión

Las historias de los pastores de cómo han surgido como líderes rezuman de intencionalidad. Primero, ellos intencionadamente se mueven hacia — no se alejan de — la gente en necesidad. Segundo, han permitido que sus corazones sean tocados por las necesidades de los demás. Por último, han respondido con compasión y empatía. Dado que la mayoría de los pastores describen haber sufrido mucho dolor, escasez y dificultad mientras crecían, observaron cómo su conocimiento de primera mano con el sufrimiento se convirtió en un reservorio de alivio y consuelo para los demás. Es evidente que Dios había convertido su lamento en gozo y sus propias lágrimas se convirtieron en lágrimas de empatía derramada por otros. Varios se enmudecieron de emoción al describir sus vidas antes de la conversión y mientras describían las vidas de algunos de los miembros de sus congregaciones. Está claro que estos pastores han permitido que el dolor y el sufrimiento de otros influyan en ellos y les mueva a una acción compasiva.

Varios pastores ocupan destacados puestos en la sociedad, aparecen en las noticias, tienen su propia estación de radio/TV, y consultan con el presidente y los miembros del Congreso sobre temas de justicia social. Sin embargo, mencionaron que la experiencia de visitar periódicamente el basurero, celebrar servicios religiosos en la cárcel, el sentarse en la acera con miembros de pandillas, y levantarse de su escritorio para estar

en las calles, ha alterado radicalmente su perspectiva de la vida y el ministerio. Hoy por hoy, les mantiene con los pies sobre la tierra, anclados en la realidad. Eduardo dijo que ver a la gente necesitada fue el trampolín que le condujo al ministerio. Él alegó,

¿Qué influyó en mí para convertirme en un líder? La gente. Las personas que necesitan ayuda, y el Evangelio que les cambia. Por ellos, no puedo tirar la toalla, porque igual que hay personas que son un escollo, hay personas que son motores que te impulsan adelante. Me motiva ver vidas cambiadas debido a lo que estamos haciendo, y me refiero a salvos no sólo para el cielo, sino para ahora.

Franco dijo que el juntarse con gente en los basureros, en las cárceles, en las pandillas, le ha hecho más sensible, más compasivo y menos preocupado por las apariencias. Asevera, "Cuando salgo de una reunión con prominentes empresarios y políticos, le doy gracias a Dios por poder influenciar, pero también le pido que me cuide de caer en el orgullo. Por eso sigo regresando a estos lugares de gran necesidad, porque hay lugares que a menos que hayas estado allí, nunca creerías. Cuando estoy en esos lugares, no soy un apóstol, ni un pastor. Me llaman 'hermano...'. Yo sé lo que es crecer sin un padre así que me identifico con su dolor. A veces, pongo mi brazo alrededor de sus hombros y me llaman 'Papi' y yo les llamo 'hijos'".

Marcos dijo: "No es tanto el mensaje que predicamos lo que importa, sino la relación que se desarrolla con la gente. No se trata solamente de un buen sermón, ni de buena teología; se trata de la calidez de tu amor para con ellos."

Adriana narra una historia de su juventud. Su pastor les envió de dos en dos, en un autobús público, con un pasaje sólo de ida. Ella y su amiga fueron enviadas a un

pequeño pueblo en el interior de Honduras para servir a una iglesia hija. En medio de una gran tormenta, el autobús les dejó en el pueblo equivocado. Ellas pusieron sus pequeñas maletas sobre sus cabezas como paraguas y caminaron hacia las luces más cercanas.

Cuando llegaron, preguntaron dónde estaban, y los aldeanos les informaron que la iglesia que estaban buscando estaba a kilómetros de distancia. Además el camino era demasiado peligroso como para viajar de noche. Se ofrecieron a alojarlos esa noche. Al sentarse, un niño enfermo, de dos o tres años de edad, fue traído a ellas. Les pidieron que oraran por él, ya que estaba muriendo:

Podía ver las grietas en la casa hecha de madera y barro, una multitud estaba formándose fuera de la puerta, los hombres estaban caminando con machetes en mano. Alarmada, tiré de la manga de la camisa de mi amiga diciendo: ‘Mira, si oramos y este bebé muere, ¡van a matarnos!’ Mi amiga respondió, ‘No Adriana, si Dios nos ha enviado aquí, Dios está con nosotros.’ Entonces, mi amiga se recostó sobre el pequeño niño y comenzó a orar como Elías oró.

¡Yo no lo podía creer! Estoy avergonzada de decirlo pero le susurre en su oído: ‘¡Vas a aplastarle, levántate, levántate, le vas a sofocar!’ ¡Confieso que fui la oposición! Ella tenía tanta fe, que me exhortó: ‘Adriana, Dios es fiel, y creo en lo que está escrito en su Palabra.’ Así que le contesté: ‘Bueno, está bien, vamos a orar. No importa lo que suceda o si nos matan, vamos a orar.’ Oramos y Dios hizo el milagro. El niño comenzó a toser, gritó, lloró, su color volvió, y vivió. Esa noche celebramos un servicio de adoración, y muchas personas se convirtieron. Al día siguiente, un hombre nos prestó unas mulas y nos llevó a la aldea. El pastor se reunió con nosotras y le contamos lo que había sucedido y que una pequeña comunidad cristiana se había iniciado. Se hizo cargo del seguimiento y a este día, todavía hay allí una iglesia. Esa experiencia me marcó para siempre. Mi amiga y yo, ambas nos convertimos en pastores y cuando nos reunimos, nos reímos y recuerdo cómo ella tenía mucha fe y yo tenía poca. ¡Ella dice que ahora tengo más de lo que ella tiene!

Adriana concluyó con esta reflexión: "Cuando pone más atención en las

circunstancias puede bloquear lo que Dios quiere hacer. Uno puede tener más fe que el otro, pero se complementan el uno al otro. Me alegro de que nos enviaron de dos en dos."

La mitad de los pastores mencionaron haber recibido equipos norteamericanos de misiones a corto plazo (STM por sus siglas en inglés-Short Term Missions). Varios otros comentaron haber participado en la organización de viajes de STM enviados desde la ciudad a sus iglesias hijas situadas en la zona rural. Estas iglesias hijas son llamadas "campos blancos" aludiendo al pasaje en Juan 4:35 (RVR1995) que indica que los campos son blancos para la siega. El Cuadro 10 proporciona una comparación entre viajes STM según el pasaje en Lucas 10 y el enfoque de Honduras descrito por Adriana en su juventud.

Cuadro 10. Comparación Entre Viajes de Misiones a Corto Plazo Descritos en Lucas 10 y la Experiencia de Adriana en Honduras Durante su Juventud.

Elementos de un Viaje de Misión a Corto Plazo	Pasaje Bíblico: Lucas 10:1-24	La Experiencia de Misión a Corto Plazo de Adriana en Honduras Durante su Juventud
Destino	Enviados a pueblos donde Jesús estaba por ir (v. 1).	Enviados para apoyar a las Iglesias hijas.
Marco de Tiempo	No se sabe exactamente pero era corto.	Los fines de semana, pero el tiempo adicional podría ser solicitado por los anfitriones.
Tamaño del Equipo	Enviados de dos en dos (v. 1).	Enviados de dos en dos.
Alojamiento	Completa dependencia en los anfitriones para la comida y	Completa dependencia en los anfitriones para la comida y alojamiento.
Liderazgo	Jesús les dio a las parejas sus instrucciones y ellos tenían que	Dependientes de iglesias hijas para liderazgo, plan y programa.
Forma de Viajar	Caminar.	Boleto de ida para el autobús.
Materiales y Suministros	No lleven ni alforja, ni bolsa, ni sandalias (v. 4)	Una pequeña bolsa.
Alimentación	Beber y comer lo que les es servido (v. 7)	Beber y comer lo que les es servido.

Elementos de un Viaje de Misión a Corto Plazo	Pasaje Bíblico: Lucas 10:1-24	La Experiencia de Misión a Corto Plazo de Adriana en Honduras Durante su Juventud
Financiamiento	Si una casa o pueblo no les recibe y no provee para sus necesidades, salgan, sacudiendo el polvo de sus pies (v. 10)	Los anfitriones deben proporcionar el boleto de retorno del autobús.
Precauciones de Seguridad	Si la casa es pacífica, posad en ella, si no, salgan de ella sacudiendo el polvo de sus pies (v. 5-6).	El lugar de ministerio eran las iglesias hijas.
Peticiones de Oración	Para más trabajadores (v. 2), se emitió una severa advertencia a aquellos pueblos y personas que no aceptan a los discípulos y el mensaje de Jesús (vv. 11-16).	Para ser usado por Dios para enseñar en la Escuela Dominical y/o maestros de Escuela Dominical, y ser capaz de practicar lo que se enseña en el Instituto Bíblico.
Enfoque de Crecimiento	Milagros, sanidad, los discípulos se regocijaron de su poder sobre los demonios. Jesús los reprendió, diciendo: alegraos de que vuestros nombres están escritos en el cielo (vv. 17-20).	El crecimiento en las iglesias hijas, de la Escuela Dominical, la predicación, la sanidad de los enfermos. Los trabajadores hablaron de crecimiento en su dependencia de Dios y regresan con un mayor deseo de aprender más.
Sesión Informativa	Jesús reservó tiempo para reflexionar con sus discípulos (vv. 17-24).	No se hace mención alguna de sesiones informativas organizadas, pero sin duda ellos comentaron sobre su experiencia en la clase.

Concedido, los tiempos han cambiado desde que Adriana fue enviada en viajes de misiones de corto plazo. Actualmente, las condiciones de viaje también difieren considerablemente. En la actualidad, las condiciones de viaje incluyen la existencia de carreteras y autopistas, proporcionando un fácil acceso cuando previamente el acceso era lento en buses destartalados, seguido de cabalgar en caballos o mulas para viajar más al interior del país. Además, las condiciones sociales eran más seguras hace varias décadas; ahora la violencia de pandillas, el tráfico de drogas y los delincuentes que actúan con impunidad es una condición desenfrenada. Aun así, el Cuadro 10 presenta una

comparación digna de debate.

Además de las anteriores aclaraciones, las áreas rurales de Honduras y América Latina en general son consideradas pobres materialmente hablando. Hasta cierto punto, para un hondureño ir a la zona rural (interior) es como que un norteamericano viaje a América Latina. Masas de personas migran de las zonas rurales a las ciudades en números record, al punto que después de 60 años de rápida urbanización, cuatro quintas partes de la población actualmente vive en las ciudades y pueblos (Paranagua 2012). Dejan el campo en busca de educación ya que la mayoría de las escuelas en las zonas rurales apenas proporcionan de primero a sexto grado. Se marchan en busca de estímulos anunciados en la televisión y mejores condiciones de vida. Existen pocos trabajos o en su mayoría trabajos temporales que no proporcionan un salario que permita vivir todo el año.

Debido a esta realidad, muchas iglesias urbanas realizan campañas de evangelización en las zonas rurales donde se plantan iglesias hijas y organizan sus propios viajes de misiones de corto plazo tal como Adriana lo mencionó. Con frecuencia hacen mención de ir al "interior", lo que significa zonas rurales no accesibles por carretera, sino por avión, canoa, o "bestias de carga." De manera similar, la iglesia de Rodrigo envía por una semana o por un fin de semana a jóvenes que sirven como pasantes en sus iglesias hijas (tienen una red de 200 iglesias hijas). Su iglesia también organiza viajes de dos semanas de duración por año, uno en Semana Santa, y otra en Navidad. Forman equipos de médicos, dentistas, incluso estilistas que donan sus servicios, así como los suministros. Rodrigo declara: "He descubierto que un joven aprende más en una semana sirviendo, que en tres

meses sentado aquí en la iglesia. Regresan de estos viajes entusiasmados y animados en su fe. Casi todos nuestros jóvenes participan en los viajes... Me recuerda a cuando yo tenía 16 años y acompañaba a los misioneros en sus viajes al interior para arriar y cuidar de los caballos/burros." Su mirada se torna brillante, "Oh, ver las necesidades, lo bien que nos recibían, como si fuéramos ángeles que llegaban. La gente tenía hambre y sed de Dios y de aprender."

La Iglesia de Felipe envía regularmente a sus jóvenes a iglesias hijas, habiendo recientemente enviado dos a Costa Rica para servir durante una semana. Rodrigo sonrió y dijo: "Sin haberlo planeado, recibimos regularmente brigadas norteamericanas, muchos de los cuales son jubilados, algunos de ellos quizá no han tenido un verdadero encuentro con Cristo, y cuando los llevamos a nuestras iglesias rurales, la experiencia de estar con personas necesitadas les ayuda a ver cosas nuevas, y ver las cosas de manera diferente. Luego, sin nosotros haber pensado en ello, y aún ni siquiera haberlo planificado, nos hemos convertido en un centro de capacitación para ellos. Pero no fue planeado, solo ocurrió en la acción. Estos misioneros norteamericanos están construyendo una casa misionera detrás de nuestro templo para recibir a sus grupos."

La historia de Caleb habla de regularmente colocarse del lado de las personas necesitadas y responder con compasión. La voz de Caleb se quebranta al compartir una experiencia reciente: "Una familia de mi iglesia vino a mí diciendo que no habían comido en tres días; me quebranté al enterarme de esto y les llevé de inmediato al supermercado. No sé ni cómo vamos a pagar este mes el alquiler de nuestra sala de

reuniones, pero... (silencio) qué necesidades son las que hay alrededor de nosotros..."

Caleb detuvo la entrevista y me presentó a uno de sus líderes, quien se encontraba cerca:

"Este es Jim (no es su nombre real). Sirve como nuestro líder de alabanza. Él va en camino a la cárcel, ya que cada fin de semana sale en libertad condicional por buena conducta.

Usted debería de ver durante la semana cuando dirige el culto en la cárcel, ¡sólo

imagínense 500 hombres cantando a todo pulmón!" le dice adiós y regresa a la entrevista.

Al término de la entrevista, Caleb dice: "Salga, permítame presentarle a Pedro, él está en una silla de ruedas porque fue baleado por un miembro de la pandilla contraria, pero Dios

lo sanó de la adicción a las drogas y al alcohol, y él es miembro de nuestra iglesia." Caleb

suspira con satisfacción, y dice: "Lo que más me motiva y la forma en que obedezco a Dios es buscando y amando a los perdidos, a las ovejas lisiadas, y cojas. Estas son las que Dios me ha llamado a pastorear."

Surgieron por Tomar Riesgos de Forma Repetida y Creciente

Al observar su forma de vida y de ministerio, uno se da cuenta que en su conjunto asumen riesgos. Asumen riesgos de forma repetida y creciente. A medida que el tiempo pasa, ellos describen como toman cada vez más y mayores riesgos para el Señor.

Marcos lo resumió cuando dijo: "Uno tiene que lanzarse a creer lo que Dios le dijo."

Ausente de sus historias están cualquier signo de cálculos detallados, estudios de factibilidad, cobertura de seguros, garantías, planes de respaldo, o planes de contingencia.

Hay evidencia dentro de las descripciones anteriores de la constante toma de riesgos.

Aunque los pastores no se auto-describen como valientes tomadores de riesgos, su trabajo con poblaciones de alto riesgo lo demuestra.

Marcos describió su denominación como resistente a la innovación y constantemente cuestionando sus movimientos, no dándole el espacio para ministrar como él sentía que Dios le estaba guiando. Él decidió ir a vivir en un barrio donde la actividad de pandillas era fuerte. Puesto que nadie más quería trabajar allí, le fue dado rienda suelta. Cabezas comenzaron a rodar, literalmente. Comenzaron a aparecer cadáveres decapitados en las gradas de la iglesia y los pocos miembros de su naciente congregación comenzaron a quedarse en casa por temor de sus vidas. Un día, Marcos se sentó en las gradas del club local de fútbol mirando el juego y se preguntó: "¿No sería increíble si pudiéramos conseguir que un número similar de personas fueran a la iglesia y gritaran para el Señor como lo hacen en un juego de fútbol?" No mucho tiempo después, debido al aumento de la violencia, este club de fútbol cerró. Marcos se dio cuenta de que era su oportunidad dorada. Habló con el sacerdote católico de la localidad y un pastor presbiteriano y les invitó a formar equipos de fútbol. Esta era una idea radical. Varios miembros se fueron de la iglesia, avergonzados de su pastor "poco digno" que andaba corriendo en pantaloncillos cortos jugando al fútbol. Marcos estableció una disciplina estricta con los equipos, cobrando un dólar si uno cometía una falta, cinco dólares si decía una mala palabra, y cincuenta dólares si atacaba a un árbitro. Él recuerda:

¡Hicimos un montón de dinero! (risas) Tuvimos que hacerlos cumplir las reglas, ser respetuosos, y asistir a las reuniones de la prédica del Evangelio que ofrecíamos antes de los partidos. Querían tanto jugar al fútbol que

asistieron. Comenzamos una liga de fútbol. Pero no podíamos llevar a esos muchachos a la iglesia. ¿Ustedes saben lo que pasaría? Lo mismo que ocurre en un gallinero. Cuando pones una gallina negra junto con un montón de gallinas blancas, las gallinas blancas picotean a la gallina negra hasta la muerte. Lo mismo ocurriría si ponemos una gallina blanca con todas esas gallinas negras. Teníamos reuniones separadas. Cuando llegaron, no se bañaban, llegaban en pantalones cortos, sandalias y una camiseta. Poco a poco, su vocabulario empezó a cambiar; comenzaron a usar otras palabras para expresarse. Comíamos arroz frito, compartíamos y dábamos charlas sobre el SIDA, el alcohol, y Dios. Una vez que un muchacho se convertía, lo pasábamos a otro nivel, como el de pre-discipulado. Luego, a medida que crecían, los moveríamos a un pequeño grupo con otros Cristianos. Los que veíamos como líderes potenciales, trabajábamos con ellos más de cerca. Veinte años más tarde, esos muchachos ahora están pastoreando y liderando a la iglesia.

Además de su trabajo con las poblaciones en riesgo, uno puede encontrar ese patrón de tomar riesgos en sus rutinas diarias, incluso desde una edad temprana. Alonso tenía doce años cuando comenzó a preparar un sermón sobre la Segunda Venida de Cristo, esperando el día en que se pararía y predicaría su primer sermón a los adultos. Así que cuando se presentó la oportunidad un año más tarde, él estaba preparado. Se describió a sí mismo: "Yo soy un luchador en el sentido de que voy a tratar muchas cosas varias veces, y si no funcionan, voy a probar otra cosa rápidamente. No espero hasta que el barco se hunda, si algo no funciona, vamos a empezar de nuevo y probaremos algo nuevo."

Rodolfo describió su profundidad de fe en el llamado de Dios a dejar un trabajo exitoso como vendedor para convertirse en un pastor de tiempo completo, pero mencionó que seis meses más tarde, cuando la novedad se desvaneció y los miembros comenzaron a señalar sus defectos, tomó aún más fe, coraje, y una palabra del Señor para que él continuara. Él recuerda su conversación con el Señor: "Señor, yo no debería tener

que lidiar con estas personas. Yo estaba bien en mi trabajo, yo hacía una buena comisión, cuidando de mis clientes y tenía una vida. Escucha lo que me están diciendo: ‘Pastor, ¿por qué no va y toma dos años de estudio en un Instituto Bíblico o, por qué no le damos los bosquejos del pasaje y usted los predica...’ Me sentí tan ofendido. Yo no pedí este trabajo. Yo no hice una campaña para que *votaran por mí*". De repente oí al Señor decir: "Si puedes ganarte el corazón de estas diez personas que están en el equipo de liderazgo, te daré miles más. Mira de cerca, algunos están enfermos y necesitan sanidad, algunos están desanimados, anímalos; algunos se sienten frustrados, reconfórtalos." Él clamó al Señor, diciendo, "¡Lo que pides es tan difícil! No me quieren y creo que no estoy preparado, y soy no adecuado para el trabajo." Dios le aseguró que lo que apreciaba era un corazón dispuesto y él le enseñaría a Rodolfo lo necesario para el trabajo.

Ese fue el comienzo. Cada vez más, Rodolfo tomó mayores riesgos, como convertirse en parte de la Junta de Directores de la Asociación de Pastores de la ciudad, aun cuando él era desconocido y no se sentía capacitado. Entonces, Dios guió a su iglesia a comprar una casa para trabajar con niños en situación de riesgo y, luego, a comprar otra casa para iniciar una escuela, y luego una tercera casa para ampliar la escuela que hoy día ofrece clases a 120 niños de familias de escasos recursos. Ahora, a través de Compasión Internacional, patrocinan a 300 niños. El último riesgo que tomó fue el aceptar el reto de organizar el evento culminante de *Una Nación, Un Día* (*Www.Ination1day.com*) en el estadio de la capital con sólo tres meses de anticipación. Él dijo: "Dios siempre me ha dado grandes retos (risas) y aunque he tenido miedo, yo doy el salto. Yo he creído que

como Dios es grande, los retos deben que ser grandes. Además, es una oportunidad para incrementar mi fe. Por eso digo: ¡Sí, vamos a hacerlo! Por cierto, cuarenta mil personas asistieron a ese evento en el estadio."

A los veintiún años de edad, mientras estudiaba en el Instituto Bíblico, Emilio fue invitado a apoyar a un pequeño grupo de creyentes fuera de la capital que se reunía en la casa de alguien. La aldea no tenía electricidad, pero le daban veinte dólares cada mes para el transporte. Él estudiaba de lunes a viernes, y los fines de semana pastoreaba la iglesia. Dentro de los primeros seis meses, él bautizó a 16 personas y recaudó fondos para comprar un terreno. A través de un contacto con un misionero norteamericano, un equipo de misión a corto plazo construyó un edificio sencillo que sirvió como su templo. A finales del año, la iglesia tenía treinta y ocho miembros bautizados.

Un alcance innovador ocurrió cuando empezó a dar charlas acerca de las drogas, el sexo y el tabaco en una escuela secundaria pública y rápidamente la iglesia estaba llena de jóvenes. Se reía cuando recordaba: "Algunos vinieron a la iglesia por razones carnales (ver a las chicas) y otros por el Espíritu, pero fue una experiencia increíble. Este mismo escenario ocurrió en tres diferentes iglesias mientras todavía estaba en sus años veinte. Emilio ha tomado constantes riesgos al invitar a Honduras a oradores internacionales como ser el Dr. Cho de Corea, Dan Sutherland (Transiciones), y Robert Lewis (Fraternidad de Hombres). Dijo: "Uno de los obstáculos que he enfrentado es la gente que no quiere correr riesgos; carecen de la visión para avanzar."

Rodolfo concluye: "Creo que fue la misma situación con Moisés cuando le

dijo a Dios, no sé cómo hablar bien y enfrentaré a una autoridad que está bien preparada, como lo era el Faraón. Pero Dios dijo: 'Yo estoy contigo.' Tal vez no somos capaces, y aunque no podamos estar preparados intelectualmente, nuestra fe en creerle a Dios y lanzarnos, nos hace dar el primer paso y luego Dios nos ayuda a dar los demás."

Surgieron por un Deseo de Superación
y un Sentido de Inconformidad con las Circunstancias
Evidente a Una Temprana Edad

Samuel dijo cuando era niño: "Algún día voy a ser alguien." Fue un deseo de ser alguien, de hacer algo valioso en la vida. Esta ambición sirvió como un motor, conduciéndolos a tomar ciertas decisiones, a asumir riesgos, a seguir una ruta. Uno se pregunta si esto revela la necesidad general humana de significar a la que Frankl (2006) hace referencia.

Orlando recuerda: "Yo era una persona joven con muchos sueños de que podíamos hacer cosas, eso fue lo que me impulsó. Entonces, me sorprendió cómo Dios nos llevó a nosotros, los evangélicos, fuera del anonimato, y a donde Dios nos ha llevado (refiriéndose al haber sido el presidente más joven de su denominación, luego ser el presidente de la Asociación de Pastores de Tegucigalpa y, finalmente, presidente de la Asociación de Pastores de todo el país). Pocos sabían que existíamos como Evangélicos pero Dios fue capaz de usarme para sacar a la iglesia de su anonimato a través de la manera en que los pastores y sus iglesias comenzaron a involucrarse en temas de justicia social."

Franco dijo: "Incluso antes de que yo fuera un creyente, tenía un lema: 'Voy

a ser alguien en la vida." Yo apenas entendía lo que eso significaba, pero ahora lo entiendo. Cuando vine a Cristo dije que yo iba a terminar la escuela secundaria, iría a la universidad, y serviría al Señor. Me doy cuenta de todo lo que sufrí cuando niño me hizo fuerte. Me preparó para lo que estoy haciendo ahora. Me di cuenta de que siempre hay que pagar un precio para ser un buen líder."

Caleb recordó que fue ese deseo fuerte y ardiente de ser alguien que lo impulsó a emigrar ilegalmente a los Estados Unidos cuando era un adolescente. Lamentablemente, arribó en la calle 18 (el sitio de una de las pandillas más famosas de Los Ángeles) y cuando una mujer le dijo: "Hombre, si comienzas a vender drogas, subirás rápidamente, tú serás alguien, podrás hacer un montón de dinero." Caleb confiesa, "Es triste decirlo, escuché la voz de Satanás, empecé a vender drogas, me involucré con la pandilla de la Calle 18, comencé a conducir autos bonitos y a usar cadenas de oro...de ahí iba cuesta abajo." Un artículo del periódico citó que una de las razones por las que los niños en edad escolar se involucran en pandillas es el "Querer ser alguien" (Arce 2014).

Víctor dijo repetidamente que la clave de su éxito a la hora en convertirse en un líder fue este deseo de superación, de convertirse en alguien, de no quedarse sentado de brazos cruzados, sino de hacer algo en la vida. "Por ejemplo, soy el gerente de una estación de radio Cristiana y quiero dejar un ministerio económica y espiritualmente saludable cuando me jubile en unos pocos años. Es parte del desarrollo que uno tiene como líder." Al preguntársele cuando descubrió este deseo él respondió:

Yo crecí en una zona rural. Recuerdo decir, 'Señor, yo no quiero quedarme

aquí haciendo agricultura toda mi vida. Quiero asistir la escuela.' En aquellos días, tenías que abandonar el campo porque no había escuelas cerca. No está mal el sembrar frijoles y maíz, son necesarios, pero yo quería estudiar para ser alguien en la vida... tiene que ver no conformarse con lo que uno es, sino con el anhelo de más. Por ejemplo, el decir: No estoy satisfecho con mi vida de oración, quiero orar más y mejor. Eso ha sido lo que me ha ayudado a no ser pasivo, sino a ser activo y comprometido...ser útil a los demás, a la comunidad. Mis padres contribuyeron para que yo tuviera esta ardiente pasión por lograr cosas, para ir más allá.

Este deseo los conduce a realizar hazañas considerables para obtener una mayor educación. Alonso anduvo vendiendo libros para ganar suficiente dinero para asistir a la universidad; también trabajó a medio tiempo durante toda su carrera universitaria. Juan dice que el ambiente en Honduras, el espíritu de conformismo, puede desanimarte pero él lucha contra ello a través de la lectura de libros de diferentes fuentes, utilizando la tecnología, y estudiando y hablando con otros. Él repite las palabras de la Madre Teresa: "Yo quiero ser un lápiz en las manos de Dios." Bruno lo llamó el deseo de explorar, de saber más. Benjamín lo llama una "disposición para seguir aprendiendo, el deseo de estar aprendiendo constantemente de la vida." Diego compartió con un compañero pastor que se sentía estresado y desgarrado al tener que elegir donde servir como pastor: "Mire, amigo, mejor que se siente estresado por tener varias opciones ya que conozco pastores que nadie quiere invitar a servir en su iglesia. ¿Por qué? Porque no tienen ninguna motivación para crecer, para salir adelante, y por mantenerse actualizado. Han dejado de leer. Permítame decirle, estos pastores han tenido que dejar el ministerio porque nadie los está llamando a que vengan y sean sus pastores." Un autor llamó a este sentido de inconformidad con las circunstancias un "descontento santo," que Dios usa para alimentar el surgimiento de un

líder y su visión personal (Hybels 2007).

Uno podría categorizar este proceso (deseo de superación) tanto como un proceso de surgir pero también como un proceso para crecer como líder. No obstante, esto enfatiza el punto de que los procesos de surgimiento y crecimiento están estrechamente relacionados, incluso entrelazados. Una historia, relatada por Mauricio ilustra el punto de que hay este deseo de superación es un proceso relacionado tanto con el *surgir* como el *crecer* como líder:

Yo estaba encargado de liderar un grupo pequeño. Yo tenía alrededor de catorce o quince años. Yo no era lo que el grupo esperaba y ellos me miraron de pies a cabeza y aún recuerdo cuán roja se puso mi cara. Empezamos con tres personas, ¡dos de las cuales tenían que estar ahí ya que usábamos su casa! (risas) después de siete meses la iglesia llevó a todos los líderes de grupo a un retiro para recompensar a aquellos que habían multiplicado sus grupos. Yo no recibí una recompensa, ya que apenas habíamos crecido ese año. Regresé a casa y le dije al Señor: '¿Qué está pasando?' Recuerdo que Dios me dijo: 'Tú haz tu parte. Yo haré la mía.' Esto me hizo reflexionar, ¿qué es exactamente lo que estaba haciendo? Francamente, no mucho. Yo llegaba al grupo y sólo predicaba. Entonces, nos activamos. Hicimos rótulos y los pusimos en la calle, fuimos de casa en casa en el vecindario invitando a la gente a asistir. Pedimos a cada miembro del grupo a que se comprometiera a llevar a alguien. Una estrategia que utilicé era la de las donas. Así que un día llevé como 40 donas (postres). Pero por desgracia, nadie nuevo llegó ese día. Yo no me iba a comer todas esas donas. Así que me fui al parque, encontré algunos chicos y les dije: '¿Quieren comer unas donas? ¿Sí? Bien, vengan, síganme. Ustedes tienen que sentarse aquí y escucharme durante 15 minutos y luego pueden comer todas las donas que deseen.' Ellos siguieron llegando después de eso y aún más. ¿Quién sabe si era por las donas o por qué? (risas). Pero ocho meses más tarde, teníamos treinta y cinco personas y apenas podíamos caber en la sala. En el día de mi cumpleaños, ¡el grupo me regaló mi primera corbata! Nos dimos cuenta de que necesitábamos tomar riesgos, a hacer nuestra parte y esforzarnos. Usted sabe, creciendo yo no recuerdo haber escuchado un sermón animándonos a ir a la universidad, a esforzarnos para lograr más, para capacitarnos y ser mejores. Ahora, en nuestra iglesia, estamos tratando

de hacer las cosas de forma diferente a la forma en que crecí.

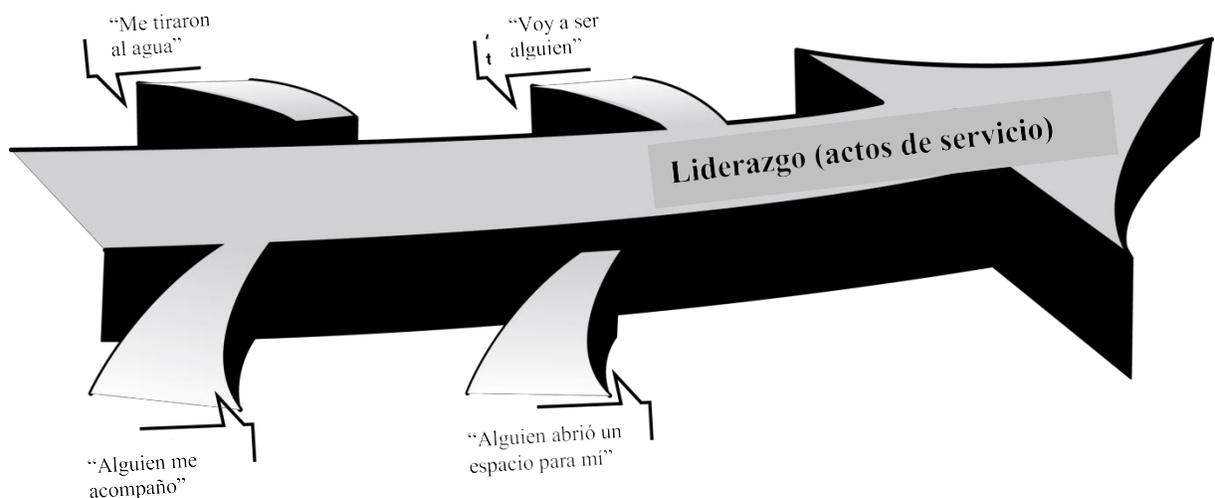
Mauricio ilustra el poder de querer salir adelante, el querer ganar el premio, ganar reconocimiento, y cómo uno puede surgir como un líder en ese esfuerzo. En consecuencia, uno no puede dejar de notar en sus historias el efecto de "pobreza a riquezas" de ser un "nadie" en alguna aldea distante en el campo y, luego, pasar a un lugar de prominencia en la iglesia. Ellos encuentran en la iglesia un lugar de aceptación y de auto-realización, un entorno donde se les dio espacio para servir y dejar su marca. Dada la fuerte separación de clases en América Latina, ¿el nivel socioeconómico juega un papel en el hecho de que los de las clases menos favorecidas tengan un mayor sentido de logro, un más fuerte deseo de ser alguien? En la discusión de este hallazgo sobre "el deseo de ser alguien," dos de las guías culturales de la investigadora observaron que personas procedentes de las clases pudientes estaban menos preocupadas por ser alguien, y generalmente estaban más preocupadas por la protección de su estatus. Debido a la herencia familiar, los ricos serían considerados por la sociedad como "alguien", y sólo necesitan proteger esa condición asignada.

Uno nunca puede saber toda la intención de un corazón y las palabras de Pablo son apropiadas: "¿Qué importa? Al fin y al cabo, y sea como sea, con motivos falsos o con sinceridad, se predica a Cristo" (Filipenses 1: 18).

En resumen, la Figura 7 proporciona una imagen que compara estos doce procesos de surgimiento como líderes con *rampas de acceso*. La ruta o camino principal representa el liderazgo (entendido por los pastores como el servicio a Dios y a los demás).

El camino está lleno de actos concretos de servicio y incluso, podría haber muchos caminos. Los procesos que Dios utilizó para ayudar a estos líderes a surgir son como las rampas de acceso, variadas, y a veces relacionadas.

Figura 7. Imagen de “*Rampas de Acceso*” que Representa los Doce Procesos Descritos por los Pastores de su Surgimiento Como Líderes



Hallazgos relacionados con la Pregunta Dos de Investigación: ¿Cómo Describen los Pastores Evangélicos su Crecimiento Como Líderes?

La palabra clave en la Pregunta Dos de Investigación se refiere al crecimiento como líder. La palabra utilizada es "crecimiento" ya que transmite una sensación más natural y orgánica que la palabra "desarrollo" o "formación". Los pastores no pidieron una definición específica de lo que se entendía por crecimiento, pero en general parecía ser entendida como crecimiento cualitativo en la madurez espiritual y ser mejores líderes en su función como pastores. Paralelo a los procesos identificados de cómo los

pastores describieron su surgimiento, así se entienden estos, como procesos y no como eventos particulares. Ciertamente, los procesos de surgimiento y crecimiento están interrelacionados, pero se hizo un esfuerzo para identificar los distintos aspectos relacionados con el crecimiento, una vez que los pastores fueron establecidos o identificados como líderes. Los procesos se presentan sin orden específico, pero a diferencia de los doce procesos de surgimiento, que fueron sub- divididos según de donde el impulso provino (de alguien más o de sí mismos), estos siete factores de crecimiento proceden de los propios líderes. El Cuadro 11 contiene un resumen de los siete procesos identificados en las descripciones de los pastores de la forma en que crecieron junto con una cita clave que ejemplifica lo que los pastores dijeron.

Cuadro 11. Resumen de los Siete Procesos Identificados en la Descripción de los Pastores de Cómo Crecieron Como Líderes.

#	Los Procesos de Crecimiento	Palabras de los Pastores
1	Crecieron por asumir la responsabilidad de aprender por sí mismos, siendo el hábito de la lectura la forma más mencionada.	"Tienes que ser alguien que invierte en su propia vida" (Abraham) "Me prometí a mí mismo que no iba a pasar ni un día sin leer" (Eduardo).
2	Crecieron por compartir y colaborar interdenominacionalmente.	"Fui criticado por otros de mi denominación porque asistí a seminarios impartidos por otras iglesias, ya que sentí la necesidad de aprender a crecer como una iglesia...pero mis fundamentos son firmes. Todos debemos aprender de los demás" (Adriana).
3	Crecieron por invertir tiempo en la presencia de Dios y el estudio personal de la Biblia.	"Uno nunca se gradúa de depender de Dios" (Abraham).
4	Crecieron por participar en capacitación oportuna que responda a una necesidad específica.	"Un líder capacitado sirve mejor al Señor" (Orlando).
5	Crecieron por el ejemplo de personas que son modelos inspiradores, dignos de imitar.	"Todos necesitamos héroes de fe" (Alonso).
6	Crecieron por tener a quién someterse y rendirle cuentas, alguien sabio, leal, y ético.	"Me enseñaron que no puede crecer sin ser responsable ante alguien, sobre todo en las finanzas e integridad moral" (Samuel).

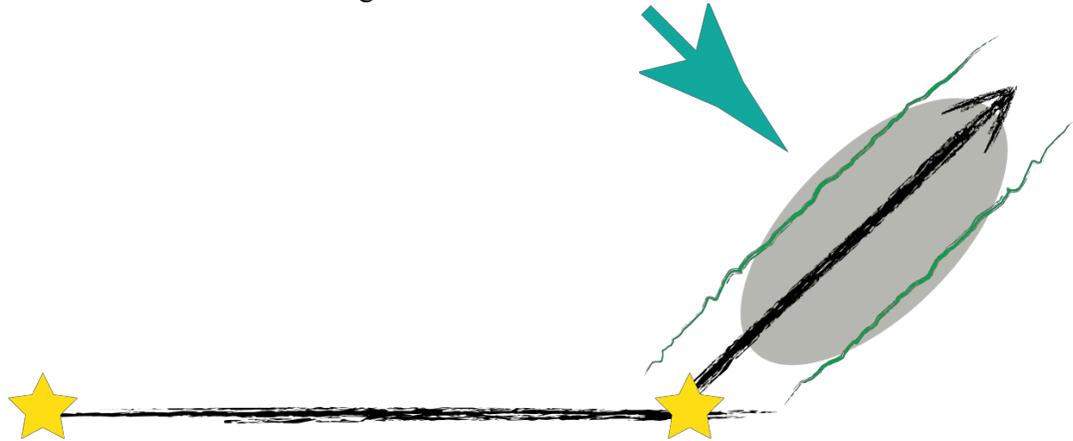
#	Los Procesos de Crecimiento	Palabras de los Pastores
7	Crecieron por mantener una mentalidad abierta.	"Amigos amplían mi visión, cuando estás cerrado, necesitas ayuda para ampliar el panorama" (Benjamín). "Legalismo puede ser una amenaza para la innovación" (Emilio).

Como se mencionó anteriormente, el Grupo de Enfoque/Reuniones de Verificación de Miembros se celebraron con 21 de los 25 participantes. Los pastores analizaron los siete procesos de crecimiento presentados ante ellos y relacionados con la Pregunta Dos de Investigación: ¿Cómo Describen los Pastores Evangélicos su Crecimiento Como Líderes? Validaron cada uno de los siete procesos y añadieron más anécdotas. Tanto su lenguaje corporal (asintiendo con la cabeza, sonriendo, codeando a alguien cerca cuando se escucharon ser citados) y sus comentarios verbales confirmaron estos resultados como parte de su propia historia.

Las descripciones de los pastores parecen plasmar los valores del *aprendizaje a lo largo de toda la vida*, así como el *aprendizaje en todas las dimensiones de la vida*. Un significado de aprendiz a lo largo de toda la vida es que ese crecimiento transcurre durante toda su vida, no sólo en una determinada época. En todas las dimensiones de la vida es que ese aprendizaje ocurre en muchas esferas en la vida, incluyendo el hogar, el trabajo, el tiempo libre, la familia y los amigos (Merriam, Caffarella, y Baumgartner 2007).

La Figura 8 es una Visualización del Enfoque de la Pregunta Dos de Investigación ya que se relaciona con el crecimiento del liderazgo.

Figura 8. Visualización del Enfoque de la Pregunta Dos de Investigación:
Crecimiento del Liderazgo



Crecieron al Asumir la Responsabilidad de Aprender por sí mismos,
Siendo el Hábito de la Lectura la Forma más Mencionada.

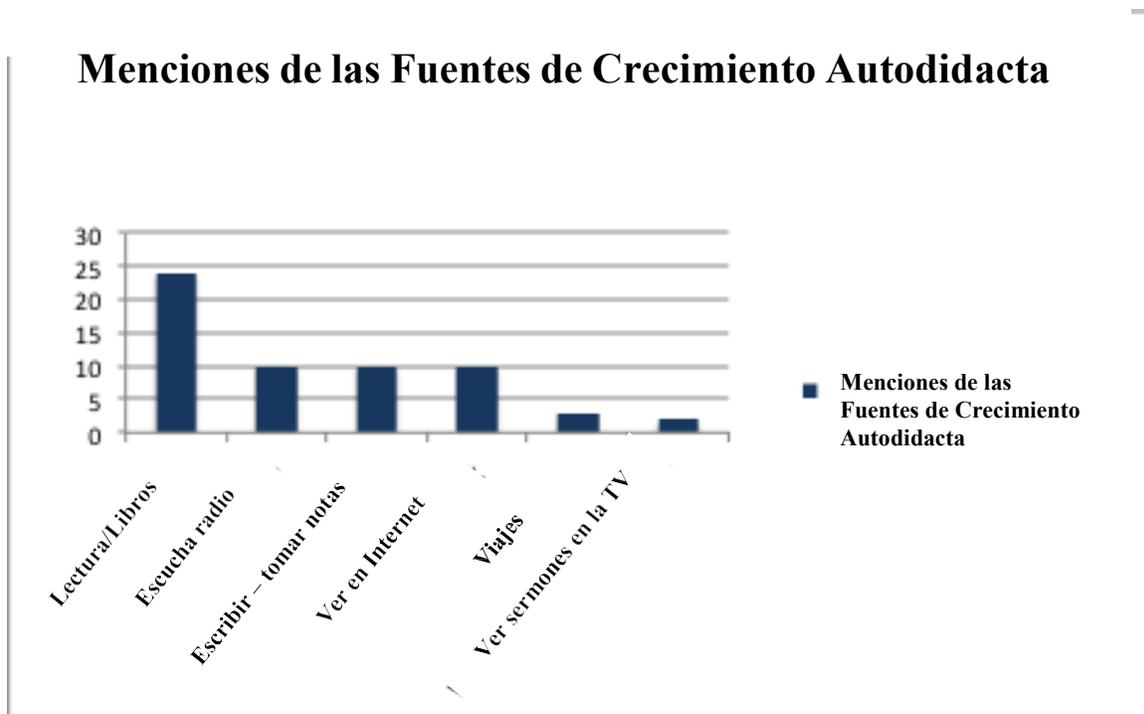
La palabra usada para describir este proceso de crecimiento fue *autodidacta* o una persona que se enseña a sí misma, es decir, autoaprendizaje. Otro término es el aprendizaje a lo largo de toda la vida y se entiende como un proceso continuo, voluntario y de auto-motivación. Los guías culturales comentaron que el ser *autodidacta* es una anomalía en la cultura hondureña.

Ello implicaba exponerse intencionalmente a nuevas ideas a través de libros, radio, viajes, televisión, videos, y cada vez más el Internet. Alonso describió cómo los pastores como él crecieron en los años setenta: "Hubo poca educación teológica formal disponible para nosotros. Sentimos el llamado y ¿después qué? Nos convertimos en autodidactas. Compramos libros, leíamos, aprendíamos por nuestra cuenta, buscábamos

nuestras propias fuentes, buscábamos estudios, buscamos al Señor, y éramos como esponjas. Tienes que ser alguien que invierte en su propia vida." Ricardo compartió que su postura es seguir aprendiendo, y buscar cualquier medio que esté al alcance para aprender de otros, ya sean menores o mayores, ricos o pobres, pero nunca dejar de aprender, sin importa la edad, estatus o experiencia.

La Figura 9 proporciona una gráfica de los tipos de crecimiento autodidacta mencionados así como el número de veces que cada uno fue mencionado.

Figura 9. Menciones de las Fuentes de Crecimiento Auto-didacta



Como se observa en la Figura 9, la principal fuente mencionada fue el hábito de la lectura. Eduardo, desde el tiempo en que era joven dijo: "Me prometí a mí mismo que no iba a pasar un día sin leer." Tiene una biblioteca personal de 6.000 libros.

Emilio dijo que una de las épocas de mayor crecimiento en su vida fue cuando trabajó en una Editorial Cristiana y podía leer para el deleite de su corazón—¡de gratis! Emilio dice que viajaba a lugares lejanos y estaba expuesto a pensamientos e ideas insólitas al leer libros. Su amor por la lectura le llevó a utilizar clases de alfabetización como un medio de divulgación en la siembra de iglesias. Bruno sonrió y se llamó a sí mismo una rata recolectora de libros y dice que siempre tiene un libro al alcance de su mano. Juan sacó su tableta Kindle® y dijo: "Tengo más de 450 libros que he leído en este Kindle® y nunca salgo de casa sin ella ya que nunca se sabe cuándo habrá una larga fila en el banco o en el semáforo." Juan mencionó que él formó un club de libros para drogadictos y alcohólicos que se reúne cada lunes por la noche y que actualmente están leyendo "Sígueme" de David Platt. Ricardo se llama a sí mismo un "adicto a libros" incurable. Alonso comienza su reunión semanal del personal con cada miembro leyendo un párrafo y, enseguida, juntos discuten el capítulo. Toda su denominación fomenta la práctica de la lectura. Él regularmente lee libros enciclopédicos de 600-700 páginas de la historia y los testimonios de la iglesia.

Rodrigo despreciaba leer hasta que recibió a Jesús en sexto grado y ese encuentro hizo que naciera en su corazón un amor por la lectura. El misionero en la aldea formó una biblioteca y prestaba biografías de misioneros durante quince días. Atribuyó a esa lectura el ayudarle a escuchar el llamado de Dios. Mateo atribuye también recibir su llamado misionero a través de la lectura de dos libros, "Portales de Esplendor" por Elizabeth Elliot y "Pasión por las Almas" por Oswald Smith. Martha lee al menos un libro

a la semana. A Diego no le importa cuánto cueste, gasta lo que sea necesario en un excelente libro que él leerá, extraerá enseñanzas, y tratará de ponerlas en práctica. Él cree que un libro es una inversión que vale la pena.

La tasa de alfabetización en Honduras es de 85% para los tienen quince años de edad y más. Aun así, la lectura por placer, es notablemente ausente cuando se observa a personas en los aeropuertos, salas de espera, o en el transporte público. Tampoco es común que la gente mencione los libros que están leyendo ni se acostumbra ver grandes cantidades de libros en las casas de las personas. Por tanto, la devoción de los pastores por la lectura es inusual. Sample (2003) aboga el hábito de la lectura de libros clásicos para líderes. Dice que vale la pena invertir tiempo y esfuerzo en leer libros que han pasado la prueba del tiempo, consejo que estos pastores pareciesen estar tomando en cuenta.

Juan habla con pasión, cuando dice: "Creo que un líder que no lee, es un líder en decadencia. Un líder que no lee, que no permanezca actualizado, que no estudia, que no se nutre, que no utiliza los recursos al alcance de la mano, es un líder en declive. No quiero decir que él no puede liderar, es sólo que él dejará de crecer."

Hugo declaró que como pastor, él está obligado a seguir aprendiendo, a mantenerse actualizado al igual que se hace en los negocios, ya que hay nuevos productos que salen cada día. Asimismo, en la iglesia, es necesario mantenerse actualizado ya que uno es bombardeado por las sectas, locos, fanáticos y otros que usan el nombre de Dios para engañar a la sociedad. Hugo aprendió a predicar sermones viendo la televisión, copiando los mensajes y, después, practicando los sermones frente al ojo crítico de su

esposa. Marcos tiene una lista de sus predicadores favoritos que escucha en el Internet. Él transcribe los mensajes para su propia edificación y a veces los predica también.

Otra fuente de crecimiento mencionada por los pastores fueron los viajes. El viajar cerca y lejos presentó nuevas perspectivas y representaba una oportunidad para crecer y aprender de la forma en que otras iglesias ejercían el ministerio. Benjamín ha viajado a El Salvador para observar el rápido crecimiento de una iglesia no perteneciente a su denominación. Aprendió de las muchas maneras en las que Dios puede trabajar.

La mayoría de los pastores describen el haber recibido "palabras del Señor", que consideraban ser tan informativas y direccionales como lo sería cualquier capacitación e incluso más vinculante. Rodolfo regresó al lugar en Costa Rica donde él recibió por primera vez el llamado de Dios a servir como pastor, y mientras caminaba se sentó en la acera y oró: "'Señor, cuando miro a esta iglesia, veo cómo los has bendecido grandemente.' Sentí como Dios me habló y dijo: 'Mira, cuando regreses a Honduras, organiza la Iglesia, adminístrala bien, y verás cómo las bendiciones comenzarán a caer.'"

Diego señaló la necesidad de tener acceso a una formación que le inspiró a seguir estudiando, a seguir leyendo, a mantenerse actualizado, y a "evitar el tipo de formación que te hace pensar que has llegado, o que lo sabes todo, o que sólo tu grupo conoce la verdad." Diego alegó: "Yo preferiría una conferencia de liderazgo a un concierto. Quiero aprender más para transmitirlo a los demás. Yo organizo todos mis materiales según a quien se lo puedo enseñar. Necesitamos transmitir esta misma actitud de siempre aprender; evitar que ellos piensen que lo saben todo. El estar aprendiendo

constantemente me ayuda a tener una opinión informada para las reuniones de la junta directiva, cuando tratamos asuntos complicados, además de que me ayuda a no tener miedo a participar porque sé que estoy preparado."

Mauricio comparte acerca de sus esfuerzos como una iglesia para desarrollar el liderazgo de los jóvenes, animándoles a asistir a la universidad y alcanzar niveles superiores de educación. "Soy autodidacta; he leído toneladas de libros sobre liderazgo, y casi todos los libros de John Maxwell." Por cierto, Maxwell fue el autor más influyente entre los pastores en términos de liderazgo. A tema de investigación, parecía que su estilo de escritura, su uso de anécdotas, y la presencia de un centro en Guatemala ofreciendo materiales en descuento y capacitación en español le ha hecho popular entre los pastores y líderes laicos.

Otra fuente de crecimiento autodidacta vino a ser el forzarse a sí mismo a escribir o documentar programas o estrategias utilizadas en el ministerio. Cuatro pastores han publicado libros o revistas, siendo Marco el más prolífico con sesenta y siete libros publicados. Mencionaron el hábito de tomar notas durante su lectura y mientras asisten a conferencias. En general, toman notas de lo que ven como una manera de recopilar información para sus apuntes, para intercambio de información y para crecimiento personal.

Crecieron por Compartir y Cooperar Interdenominacionalmente

"Sólo porque es de otra denominación, no significa que no podamos

codearnos. Tienen cosas que enseñarme, cosas que mi denominación no hace, pero que funcionan para ellos. Esta interacción crea lazos de amistad y de admiración," así recuerda Adriana.

Como se señaló en el anterior proceso, el ser autodidacta implica el buscar fuentes de nuevas ideas. De manera similar este proceso implica buscar fuentes de ideas, pero no sólo de su propia denominación o red. Algunos pastores señalaron la tendencia de su denominación o iglesia de seguir siendo un sistema cerrado. Tienden a exponerse a fuentes internas, como lo que leen, lo que ven en la televisión, o escuchan en la radio, que a su vez tiende a reforzar lo que ya se sabe. En contraste, todos estos pastores se exponen constantemente a nuevas ideas fuera de sus círculos, a otras denominaciones y fuentes de información. Sin embargo, esta exposición interdenominacional a nuevas ideas conlleva algunos riesgos.

Adriana relató cómo un miembro de su congregación, al descubrir que ella estaba asistiendo a un taller en otra iglesia, le preguntó si es que ella iba a dejar su denominación. Ella se dio cuenta de que la gente no entendía y estaba temerosamente cerrada. Ella dijo: "Mi fe está bien fundamentada.... Se trata de aprender, de saber lo que otros han descubierto con respecto al crecimiento de la iglesia y se trata de averiguar cómo lo descubrieron. Queremos que nuestra iglesia crezca y me pregunto, ¿cómo lo han hecho? Mientras uno tenga hambre y tenga un apetito, la comida es deliciosa. Es el mismo en el Señor, mientras exista un deseo, usted crecerá." Adriana sueña con viajar a Corea. Ella quiere aprender cómo el Pastor Cho fue capaz de hacer crecer una iglesia tan grande.

Hugo comentó sobre el peligro de perder su propio enfoque y Orlando dijo que uno puede quedarse corto al sobre-involucrarse en la gran cantidad de oportunidades disponibles para servir. Sin embargo, estos pastores compararon los riesgos versus los beneficios y encontraron que los beneficios superan a los riesgos, lo cual no es sorprendente, ya que están inclinados a tomar riesgos en forma repetida y creciente.

Para 16 de los 25 pastores, se observó cierto patrón, llamado *perspectivismo* (Plueddemann 2009). Visualizado como círculos concéntricos en expansión, los pastores ampliaron progresivamente su influencia y, consecuentemente, su propia perspectiva ya que empezaron desde su círculo interno y se movieron hacia fuera de él. Los pastores comenzaron por servir fielmente a su propia Iglesia local y, luego, tal vez fueron invitados a servir en el seno del liderazgo de su propia denominación. Algunos se mantuvieron en ese nivel de liderazgo. A veces simultáneamente eran parte de la asociación local de pastores. Asistieron y, después, eventualmente fueron electos para formar parte de la Junta de Directores. Para algunos, ese era el nivel de participación que podrían mantener pero para cuatro pastores, pasaron a un liderazgo a nivel nacional en Honduras, y eventualmente continuaron en el liderazgo hasta un nivel regional y a nivel mundial. Abraham comentó,

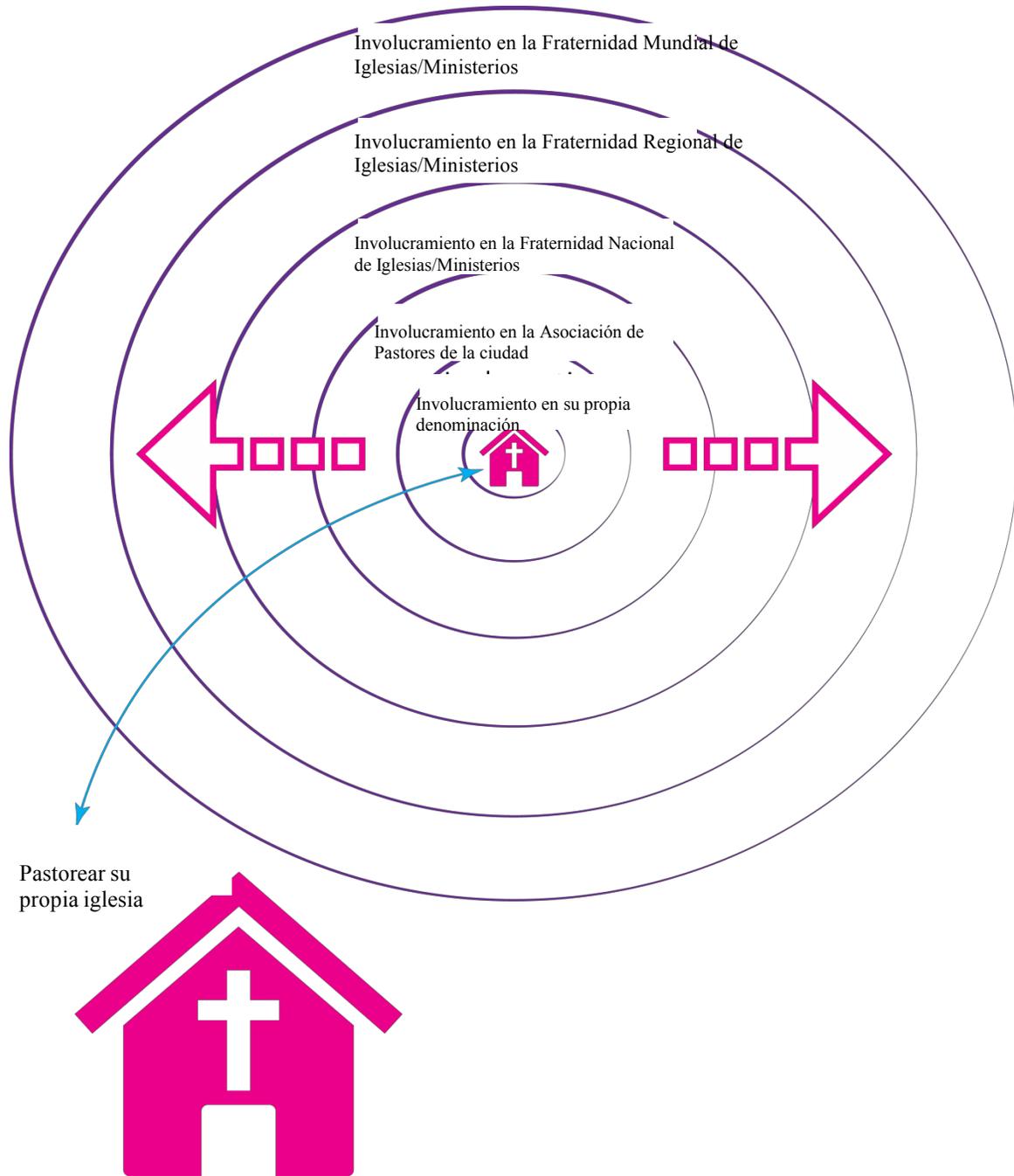
Yo nunca pensé en ser un miembro de la Junta, fui nominado y acepté... Debido a estos cargos, el Señor me ha permitido el acceso fuera del ámbito de la iglesia, espacios en la sociedad en general. Yo le he dicho al Señor que nunca pedí esto, que el Presidente de Honduras pidiera mi opinión acerca de algo, que el alcalde de la ciudad solicitara mi asesoramiento o el dirigirme al Congreso y pedirles el no legislar algo que va en contra de lo que Dios ha dicho en la Biblia. Yo nunca imaginé estar en esta posición. Pero cuando me

voy a dormir en la noche, quiero esa sensación de haber tratado de dar lo mejor de mí, y si el Señor me llama a casa antes de que me despierte, yo sabré que he dado lo mejor de mí para el Señor en las posiciones que Él me ha colocado.

Este movimiento de ganar una perspectiva más amplia ganar la aprobación de algunos colegas pastores y la desaprobación de otros quienes dudan de sus motivos, quienes creen que los líderes de la iglesia deben abstenerse de participar en el mundo/la política y deben concentrar sus esfuerzos exclusivamente en la iglesia y la difusión del Evangelio.

Parece haber una progresión en su liderazgo, desde un nivel local a un nivel más amplio. Esta progresión puede incrementar su capacidad para ver las cosas desde la perspectiva de otra persona. La teoría de Selman (1971) describe la habilidad para ver el mundo (incluido el propio) desde la perspectiva de otros como explícitamente socio-interpersonal. Se requiere la capacidad de entender las capacidades, los atributos, las expectativas, los sentimientos y las posibles reacciones de los demás. Sin embargo, el adoptar la perspectiva de otro implica la capacidad para diferenciar la opinión del otro de la propia. El tomar un papel es un prototipo de habilidad socio-cognitiva y ocurre en etapas (Selman 1971, 1722). Al ampliarse el papel de los pastores de uno local a uno de perspectiva mundial, uno esperaría que su habilidad para ver las cosas desde el punto de vista de otros se ampliaría también. La Figura 10 intenta describir esta progresión en perspectiva.

Figura 10. Perspectivismo-Expansión del Círculo de Comprensión e Influencia



Hay otro gran beneficio señalado por los pastores respecto de su participación en el ámbito interdenominacional (como ser Congresos, Conferencias, eventos en el estadio de la ciudad), y es poder estar en armonía y comunión con otros pastores. Estos son las oportunidades para reunirse con otros pastores de tal manera que todos ellos declararon el haber asistido a dichos eventos con diversas frecuencias. "El mantener buenas relaciones con otros pastores es una de las maneras en que crezco," dice Victor. "Mañana por la mañana, he sido invitado a un desayuno sólo por *koinonia* y compañerismo." Orlando recuerda: "Cuando yo era presidente de la Asociación de Pastores de Tegucigalpa durante diez años, quise promover la unidad entre los pastores, así como proporcionar ayuda práctica, tal como los seguros de vida para los pastores e invitar a oradores para que abordasen las necesidades específicas de las esposas o hijos de los pastores Comparto interdenominacionalmente porque el reino de los cielos no pertenece a una determinada denominación, sino a los hijos de Dios. Yo amo a otras iglesias, grandes o pequeñas, con o sin aire acondicionado."

En una cultura comunitaria (colectivista), el tener una buena reputación entre las iglesias de la ciudad, fuera de su denominación, es capital social (comentario del Pastor Orlando). Comentaron sobre haber obtenido confianza a través de haber organizado eventos con buena asistencia, con expositores internacionales, abiertos a todos o sólo a los pastores. Dicen que el haber ganado la confianza de otros, les abrió espacios para servir. Emilio sonrió, mientras recordaba los comentarios de los otros pastores: "¿Cuándo va a organizar otro

congreso internacional? El conocer al Dr. Cho fue un sueño hecho realidad para mí."

Similar al proceso de crecimiento de ser "autodidacta" donde se menciona viajar, asimismo, el viajar a otros países fue señalado por numerosos pastores como interdenominacional por naturaleza y una fuente de enorme formación. Víctor recuerda: "En el 2012, coordiné una reunión internacional para España y Latinoamérica para aquellos involucrados en los Medios Masivos de Comunicación Cristiana. Estos tipos de eventos se prestan para formar relaciones ministeriales y me hice amigo con un canadiense. Varios meses después, él me envió un correo electrónico que decía: "'Quiero que vayas a Corea, con todos los gastos pagados. Serás capacitado en oración.' No lo podía creer. Fui capacitado y he coordinado las vigilias de veinticuatro horas de oración aquí en Honduras a través de la emisora de radio Cristiana en la que trabajo. El asistir a eventos como estos me ha guardado de quedarme estancado."

Ricardo menciona cómo su experiencia de trabajo en Visión Mundial le ayudó a convertirse en un "pastor interdenominacional" debido que involucraba viajes y la frecuente interacción con diferentes pastores. Aun así, uno no necesita de los viajes internacionales, grandes eventos, o de la estructura de una asociación para disfrutar de la fraternidad interdenominacional y la ayuda. Hugo comentó que en su vecindario, hay varios pastores que predicán regularmente en las iglesias de los otros pastores, asisten a ceremonias de aniversario, y se ofrecen mutuo asesoramiento en temas difíciles de consejería.

Crecieron al Invertir Tiempo en la Presencia de Dios y el Estudio
Personal de la Biblia

"Uno nunca se gradúa del depender de Dios, estar en contacto con Él para no caer en la tentación, sino estar vigilantes como Dios nos dijo" (Abraham). ¿Cómo crecer? Orlando respondió inmediatamente: "Al invertir tiempo en la presencia de Dios." Caleb dijo con convicción: "Nadie tiene que decirme: "Pastor, vaya a orar." Sabemos que como hombres y mujeres de Dios, necesitamos tener intimidad con Dios, para orar y meditar, no sólo para leer sino para comer la Palabra de Dios. Fui enseñado por mí pastor en la cárcel que no se puede ser un discípulo, mucho menos un líder si no conoces la Biblia."

Danilo dijo: "He aprendido de las Escrituras desde que era un niño, y esto sé: Mientras no sé todo en la Biblia, sé que la Biblia es el lugar a donde ir." Benjamín reconoce al estudio de la Biblia como su fuente número uno de crecimiento. Elías dijo: "La primera vez que me dieron una Biblia, comencé a leer el Apocalipsis (risas). No hay ningún libro que pueda sustituir a la Biblia." Franco lamenta no haber podido agradecer al misionero que le enseñó a tener un tiempo a solas con Dios.

Alonso reflexionó,

Creo que los líderes surgen y crecen en primer lugar, porque tienen una vida devocional real y permanente con el Señor. Lo digo porque podemos engañarnos a nosotros mismos. Podemos pensar: 'Oh, soy un pastor, estoy trabajando con la iglesia, y mientras estoy preparando mi sermón, estoy estudiando la Biblia,' pero no, no es eso. Uno tiene que apartar el tiempo a diario para encontrarse personalmente con Cristo. Lo otro es mi trabajo, para preparar un sermón, para dar una charla, ese es un trabajo para mí. No tiene nada que ver con mi vida relacional-emocional. Entonces, un líder surge y crece porque está conectado con Cristo y esa conexión sucede a diario. Usted se da

tiempo para reflexionar, para pensar, para orar, para alimentarse a sí mismo, para crecer espiritualmente y darse cuenta de que no hago eso porque la Iglesia lo espera de mí, sino porque es lo que Dios espera que de mí... Si uno no está conectado a la fuente, el resto es sólo una fachada. Quizás ellos surgirán como líderes, pero no crecerán.

Varios de los pastores dijeron que aprendieron a depender de Dios a una edad temprana y que esa intimidad les ha sostenido. Emilio recuerda: "Quizás a causa de la guerra civil en El Salvador cuando estaba creciendo aprendí a depender de Dios. No podíamos reunirnos en la noche, de manera que cada uno de nosotros los jóvenes celebraran una vigilia de oración personal y oraba durante toda la noche en nuestras habitaciones. Era demasiado peligroso para estar en las calles por la noche. He mantenido ese hábito." Hugo regularmente realiza ayuno y oración: "Señor, aquí estoy, dame fe, porque mi fe flaquea."

Juan dice: "Si pudiera resumir la clave de mi éxito yo diría que es darme cuenta de que nada depende de mí. No se trata de lo que quiero, lo que me gusta, mis sueños, mis aspiraciones; todo depende de lo que Dios quiere. A menudo lo que él quiere no es lo que yo quiero (risas). Pero siempre estoy encantado con el resultado final." Juan compartió una experiencia personal que había probado su fe y dependencia en Dios. Recordó,

Yo había sido pastor durante casi nueve años, pero las ofrendas de la iglesia era esporádicas, y aunque nos habíamos mudado a un pequeño apartamento y recortado gastos, si no hubiese sido por el sueldo de mi esposa, nos hubiéramos muerto de hambre. Era el último día del mes y los niños y yo estábamos esperando a que mi esposa llegara con su sueldo y la provisión. Era tarde. La bebé estaba llorando ya que no teníamos leche para darle. Todos estábamos hambrientos. Finalmente mi esposa llegó, con sus hombros hundidos y su cabeza abajo. Le pregunté: "¿Qué pasó, cariño?" Ella estalló en lágrimas y sollozó: "Me robaron. No tengo dinero, ni los comestibles." Yo estaba devastada cuando oí la noticia. Nos las arreglamos para lograr que los niños se

durmieran. Después de que mi esposa se fuera a la cama, me fui a la cocina y saqué el cuchillo más grande que pude encontrar. Yo sabía lo que estaba haciendo, volviendo a mi antigua forma de vida como un delincuente. ¡Pero, yo no dejaría que mis hijos y esposa sufrieran más! Me escabullí por la puerta y caminé hacia el parque cercano. Era medianoche. Esperé a que alguien viniera para asaltarlo. Dios debió haber enviado un ángel a proteger a la gente ya que nadie vino (risas). Yo estaba desesperado. Yo vi una cabina de teléfono y saqué mi billetera para buscar una moneda. Se cayó un trozo de papel con el número de teléfono de un misionero quien había conocido años atrás. Él me dijo que lo llamara cuando yo lo necesitara. Bien, pensé, ¡ahora es el momento! Lo llamé, de alguna manera avergonzado debido a la hora tan tarde. Él me reconoció. Pedí prestado un poco de dinero para comprar comida. Me dijo que esperara por él allí. En diez minutos él estaba recogíendome con algunas provisiones, y a la mañana siguiente, él envió un cargamento de comestibles y una semana más tarde me ofreció un trabajo a medio tiempo en su ministerio con los niños en riesgo; ¡incluso después de que le dije lo que yo había planeado hacer!

Juan concluyó: "Eso es a lo que me refiero por no siempre coincidir con la forma en que Dios hace las cosas, pero contentarme con los resultados."

Diego compartió: "Lo que me ha ayudado a crecer más en mi relación personal con Dios, es mi tiempo diario a solas. Si cultivamos eso, tendremos ríos de vida fluyendo fuera de nosotros, como dice la Biblia. Entonces tendremos esa influencia divina, esa luz interior de la que George Fox habla al respecto. Eso es lo que nos capacita para anunciar el Evangelio, no importa dónde estoy, como cuando estoy con mis compañeros de clases en la Universidad; puedo compartir cómo Cristo cambió mi vida."

La escritura citada con mayor frecuencia por los pastores fue Mateo 20:24-28:

Cuando lo oyeron los otros diez, se indignaron contra los dos hermanos. Jesús los llamó y les dijo: Como ustedes saben, los gobernantes de las naciones oprimen a los súbditos, y los altos oficiales abusan de su autoridad. Pero entre ustedes no debe ser así. Al contrario, el que quiera hacerse grande entre ustedes deberá ser su servidor, y el que quiera ser el primero deberá ser esclavo de los demás; así como el Hijo del hombre no vino para que le sirvan, sino para servir

y para dar su vida en rescate por muchos. (Mat 20:24-28 NVI)

Este pasaje fue citado como su definición de líder y por inferencia su descripción de sí mismos, como siervos, con Cristo siendo su ejemplo supremo. A menudo contrastan su comprensión de lo que es ser líder con la manera en que el mundo entendió lo que es el liderazgo. Uno encuentra diseminadas en las entrevistas, las referencias a las escrituras, citas directas, y el uso de historias de la Biblia como ilustraciones. Ellos demostraron mucha familiaridad con la Biblia y sus propias palabras durante la entrevista fueron entrelazadas con la escritura. Incluso, la mayoría de ellos tenían una Biblia a mano.

Crecieron por la Participación en Capacitación Oportuna que Respondió a una Necesidad Específica

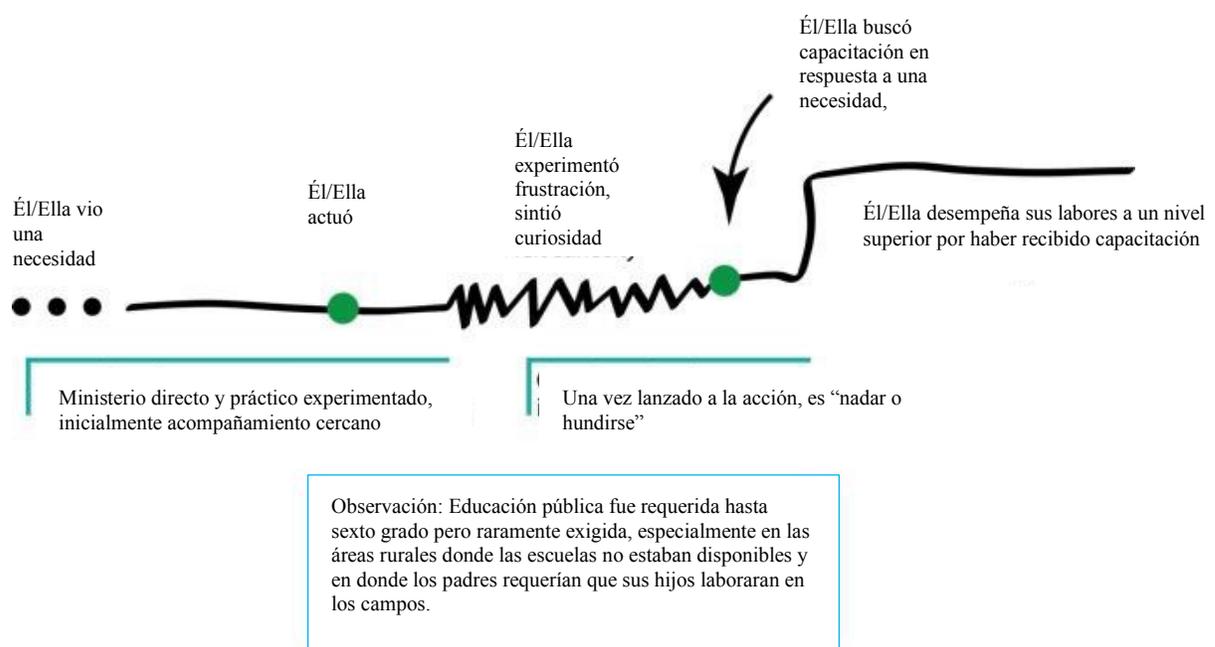
Mirando a las tres categorías generales de educación, se observó la educación informal en el proceso de surgimiento descrito como "acompañamiento". La educación formal y no-formal es más evidente en este proceso. En las zonas rurales, generalmente, la educación pública estaba disponible sólo hasta el sexto grado, y los niños muchas veces caminaban largas distancias para asistir a la escuela. Se requería un tremendo esfuerzo para asistir a la escuela secundaria, ya que para muchos, implicaba mudarse con familiares que vivían en las grandes ciudades donde se ofrecía la educación secundaria. Años atrás, los seminarios y los institutos bíblicos admitían estudiantes con sólo una educación de sexto grado.

En lugar de ser programado con anticipación o parte de un plan, la educación formal o no formal a la que se dedicaban podría llamarse "capacitación justo a

tiempo", en que, para ellos, era oportuna. La capacitación descrita, por lo general, respondía a una necesidad específica a la luz del ministerio práctico en el cual ya estaban activos.

Observe la Figura 11 para tener un resumen visual del papel que la capacitación desempeña en la vida de los pastores.

Figura 11. Visualización del Papel que la Capacitación Desempeña en la Vida de los Pastores



La Figura 11 muestra que en muchas ocasiones lo que indujo a la búsqueda de capacitación fue el experimentar algún tipo de perturbación como frustración, curiosidad, problemas, o la sensación de no saber qué hacer, que se correlaciona con la teoría del aprendizaje vivencial (Robinson, 2009; Brookfield, 1991; Kolb 1984). La teoría del aprendizaje del adulto en general está en base a las experiencias (Knowles, Holton, y Swanson

2005).

Los tipos de capacitación incluyeron la asistencia a los Institutos Bíblicos, que sólo exigían una educación de sexto grado pero a la vez, proveían experiencia práctica ministerial a lo largo de todos los tres o cuatro años de estudio. Otro tipo de formación fueron los cursos intensivos de 7-15 días de duración, que también incluían experiencia práctica. También fueron mencionados talleres de un día, así como los viajes a otros países para asistir a conferencias y congresos.

Marcos compartió que recibió discipulado y formación justo después de convertirse en Cristiano y después de dos meses fue bautizado e inmediatamente enviado a predicar en las calles, en los autobuses, y en las cárceles. "Yo era bien activo, yo no podía estar quieto. Sentíamos que la gente se iba ir al infierno y cuando leíamos los periódicos éramos tocados y aún más motivados para dar la palabra de Dios. Nuestros líderes nos animaban a compartir lo que habíamos aprendido."

Hugo considera la capacitación como una fuerte fuente de crecimiento para él: "No lo sabemos todo. Hay momentos en el ministerio cuando uno simplemente no sabe qué hacer y estás sin opciones Ahí es cuando uno necesita a alguien para que le ayude a orientarse." "La preparación académica abrió mi mente" (Felipe). "El año de capacitación en México abrió mi mente a nuevos conceptos, como el de trabajar, interdenominacionalmente, aún con los católicos" (Samuel). "Un líder capacitado sirve mejor al Señor" (Orlando).

Felipe mencionó cómo la red de su iglesia había contratado a un grupo en Colombia para hacer que su capacitación teológica estuviese disponible en línea para sus miembros de la iglesia. Los líderes de Rodrigo aprovechan la ventaja de un ministerio norteamericano que ofrece clases intensivas durante dos semanas varias veces al año y se otorga un diploma de nivel universitario para sus graduados. Hugo y Ricardo aprovechan seminarios mensuales para los pastores ofrecidos por un ministerio involucrado en brigadas médicas.

"Cuando yo estuve en la cárcel," Caleb recuerda, "Tomé dos clases de discipulado cada día, uno en inglés y uno en español. Tengo un montón de diplomas de esos cursos porque sabía que los necesitaba... Cuando voy a un curso de capacitación, yo voy con amor. Voy con pasión. Sé que obtener el diploma será grandioso, pero es aún mayor, lo que voy a hacer... Entre más me prepare, más eficaz seré. ¿Entiendes?"

Víctor reflexionó y dijo: "Los viajes que he tomado para capacitación significan mucho para mí cuando uno ve lo que están haciendo en otros países, cómo están avanzando en ciertos ministerios y te dices a ti mismo, yo puedo tomar esto como un ejemplo de lo que podemos hacer en mi país. Esa es la razón por la que viajo al extranjero para capacitarme, porque eso es lo que significa ser un líder, aprender algo cada día... Es indispensable crecer con el fin de ejercer el liderazgo que exige el ministerio, el que la Iglesia requiere, así como la familia."

Marta recuerda una experiencia que le dejó una marca indeleble en su vida: "Asistí a este retiro/taller con una dama llamada Betsy quien nos enseñó acerca de la oración. Recuerdo que antes del taller cuando alguien decía: '¡Vamos a orar!' En mi mente, yo decía:

‘¡Bah! Se necesita hacer algo, como un programa o algo.’ Entonces, durante el taller me di cuenta de cuán equivocada estaba. He descubierto que Betsy se levanta cada mañana para orar. Así que, desde ese taller, me he levantado a las cuatro de la mañana cada mañana para arrodillarme y orar. Ahora, a los sesenta y nueve años, me duelen mis rodillas, pero tengo un lugar especial en la casa donde me siento y oro.”

Una de las características de la educación en el Seminario que Ricardo, Adriana, Elías, Diego, Bruno, y Benjamín tenían en común, era la combinación de clases con experiencia práctica ministerial. Ellos representaban los seminarios en Honduras, Costa Rica y Guatemala. Como estudiantes estaban ayudando a pastorear una iglesia durante sus tres años de formación, el último año generalmente involucra el hacerse cargo de una de iglesia pequeña casi por completo. Esta combinación de teoría y práctica fue señalada como un aspecto positivo ya que desde el momento de su graduación, normalmente estaban a cargo de una iglesia. Elías notó la diferencia entre los estudiantes que llegaron al Seminario con experiencia práctica y aquellos que eran estudiantes interesados en aprender. En contraste, cuando él llegó ya había sido pastor y ya estaba sirviendo en otra iglesia, de manera que toda la teoría enseñada tenía sentido para él.

Dos denominaciones requieren que sus pastores deban tener formación académica. Los Adventistas del Séptimo Día exigen a sus pastores haber completado una licenciatura en Teología en sus universidades aprobadas y deben tener cuatro años de experiencia pastoral antes de ser ordenados. Recientemente la Iglesia Nazarena ha comenzado a exigir a sus pastores que completen un grado de Seminario o al menos estar actualmente

matriculados tomando clases de Seminario. Las otras denominaciones tienen diferentes políticas y requisitos con respecto a la educación formal que sus pastores deben tener o estar en el proceso de obtener.

Bruno habla con gran respeto acerca de los profesores que tenía en su formación académica formal. Él los encontró tan influyentes en la vida como en el aula de clases. Él aprecia que el interés de ellos por él no fue puramente académico, sino en su formación como líder, particularmente en el ministerio pastoral.

Benjamín afirma: "Mis profesores abrieron nuevos mundos de conocimiento para nosotros, conocimiento que nos sirve hasta el día de hoy. Siento que caminaron con nosotros, porque el liderazgo no se hace en un día o en un momento en el tiempo, no se encuentra en el Seminario, en un lugar o en una ocasión. En realidad, el liderazgo es una búsqueda de toda la vida; siempre estamos aprendiendo." Ricardo afirma también: "Yo no creo que el liderazgo sea formado en la Academia, ni en los Seminarios. Sí, esto te ayuda, pero el liderazgo es aprendido en ver, en las experiencias de vida, y eso es lo que cambia tu visión. Dios transforma tu visión."

Cada uno de los pastores que asistió a la educación formal afirmó que el liderazgo en sí y de por sí no se formó en el Seminario. Señalaron que las relaciones formadas con sus profesores en el seminario tuvieron un profundo impacto en sus vidas. La educación formal los puso en el camino de hombres y mujeres extraordinarias que han servido como modelos de inspiración. Se dirá más sobre modelos como un elemento de crecimiento en la siguiente sección. Muchos de los profesores eran misioneros de América del Norte y a medida

que pasaba el tiempo más y más profesores son ahora hondureños. Diego, con su voz llena de admiración, recuerda un equipo de marido y mujer (hondureños) que enseñó en el Instituto Bíblico:

¡Oh, la formación que nos dieron! Era una formación que abrió nuestras mentes, nos mostró que hay más por explorar, que el mundo es grande, mucho más grande. Él nos motivó a integrar campamentos e incluso nos llevó a servir como confidentes, directores de programa y hasta el día de hoy, continuamos organizando nuestros campamentos juveniles anuales de nuestra denominación.

Eduardo menciona lo que los indujo a crear su propio Instituto Bíblico: "Hemos creado nuestro propio Instituto Bíblico porque cuando enviamos a nuestros líderes a otros Seminarios, descubrimos que tenían un tiempo difícil acoplándose a nuestro sistema al graduarse." La iglesia de Eduardo estableció un programa de pasantías. Ellos toman a los mejores estudiantes de las escuelas secundarias que su iglesia ha establecido en las zonas rurales y los pone a trabajar en la iglesia a medio tiempo y el resto del tiempo que asisten a la universidad, con becas completas.

Tres de los pastores compartieron sus historias sobre el recibir resistencia en relación a sus esfuerzos para recibir capacitación. Diego compartió,

Cuando el servicio de la iglesia finalizó, estábamos llorando, y seis de los jóvenes nos quedamos en el altar. El predicador llegó y nos levantó cuando estábamos de rodillas y dijo: 'Jóvenes, tienen un llamado de Dios. No lo duden.' Sentí como que esa fue la confirmación del llamado que había recibido un año atrás. Ahora sabía con certeza, Dios me estaba llamando al ministerio. Cuando anuncié mi intención de asistir a un Instituto Bíblico, varias personas de la iglesia se me acercaron y me dijeron: '¿Por qué tendría que ir a estudiar en un Instituto Bíblico? Todo lo que necesita es el Espíritu Santo, Él es suficiente. Puede servir aquí en la iglesia, como ya lo está haciendo.' Pero, yo discrepé y decidí asistir al Instituto Bíblico a tiempo completo.

Cuando Benjamín encontró el mismo argumento, el cual afirmaba: "No necesitamos tener capacitación, pues todo lo podemos en Cristo que nos fortalece," Benjamín replicó diciendo: "Pero hay cosas que no podemos hacer, ¿puedes subirte a un avión y volar en él diciendo: Todo lo puedo en Cristo Jesús? Por supuesto que no. Asimismo, necesitamos capacitación, instrucción y saber leer bien para hacer nuestro trabajo como pastores."

Mauricio señaló cómo la economía jugó un papel en la capacidad de uno para obtener la escolaridad formal, así como la capacitación no formal. "No puedo agradecer lo suficiente a mi pastor ya que él y su esposa me alentaron a estudiar en el Instituto Bíblico. Mi pastor dijo: 'Anda, estudia. Yo voy a cubrir el primer semestre. Concéntrate en tus estudios.' Guau, sólo con ser liberado de las actividades de la iglesia y poder dedicar tiempo en cultivarme a mí mismo. Al mismo tiempo, descubrí que era más fácil involucrarse en actividades que en el estudio. Estudiar es un trabajo arduo."

Las becas desempeñaron papeles fundamentales en varias de las historias, ya fueran donantes extranjeros dando a los Institutos Bíblicos que permitiera a los estudiantes asistir de forma gratuita sólo con la recomendación de un pastor, o misioneros que pagaron por ellos para que completaran la escuela secundaria. Algunos recibieron becas que cubrían parte de su universidad, Instituto Bíblico, o pagaban su pasaje para viajes a conferencias o eventos de capacitación. Los pastores mostraron una profunda gratitud por la generosidad de esos donantes.

Para todos menos un pastor, la experiencia práctica precedió a la capacitación de cualquier tipo. A menudo, cuando las historias o anécdotas eran compartidas, no se hizo mención de la capacitación, sólo experiencias directas en el ministerio. Benjamín fue el único pastor que parece haber sido lanzado al ministerio como resultado directo de capacitación. Él dijo,

Recuerdo la clase. Se llamaba la *psicología de la comunicación*. Estábamos estudiando cómo el evangelio era el poder para salvación y me pregunté a mí mismo, si esto es cierto, entonces ¿por qué no estamos teniendo ese efecto con quienes compartimos el evangelio? ¿Qué tiene de malo? Me fui después de clases a hablar con mi profesor, quien era un misionero estadounidense, y le dije que quería seguir estudiando. Él me preguntó por qué quería estudiar. Le dije porque quería ser un maestro de la Biblia. Él respondió tan sabiamente. Me dijo que todos los buenos maestros de la Biblia debían ser pastores ya que si iba a enseñar a pastores, esa experiencia me ayudaría a enseñarles mejor. Así que, después de haber tomado solo dos clases, él me envió a pastorear una iglesia que recién comenzaba. Prediqué los martes, jueves, sábados y domingos y después de unos meses, me quedé sin balas como dicen (risas). Me sentí frustrado. Hice una cita para ir a verlo y le dije cómo me sentía. Yo estaba en una crisis. Entendió mi frustración y me dio sabios consejos. Me dijo que yo estaba aprendiendo, no lo sabía todo, que estaba recién empezando, y que no iba poder resolver todos los problemas de todo mundo.

Benjamín volvió a la iglesia, perseveró y después de un año y medio, el pastor dijo que estaba listo para obtener un título de Seminario para convertirse en un pastor. Benjamín sirvió como pastor durante varios años, pero finalmente se convirtió en un maestro de la Biblia y actualmente se desempeña como director de uno de los Seminarios en la capital. Bajo su vigilancia, todos los pastores de su denominación requieren tener un título de Seminario o estar matriculados tomando al menos una clase en el Seminario. Debido a su liderazgo, los pastores en Honduras ya no tienen que viajar a

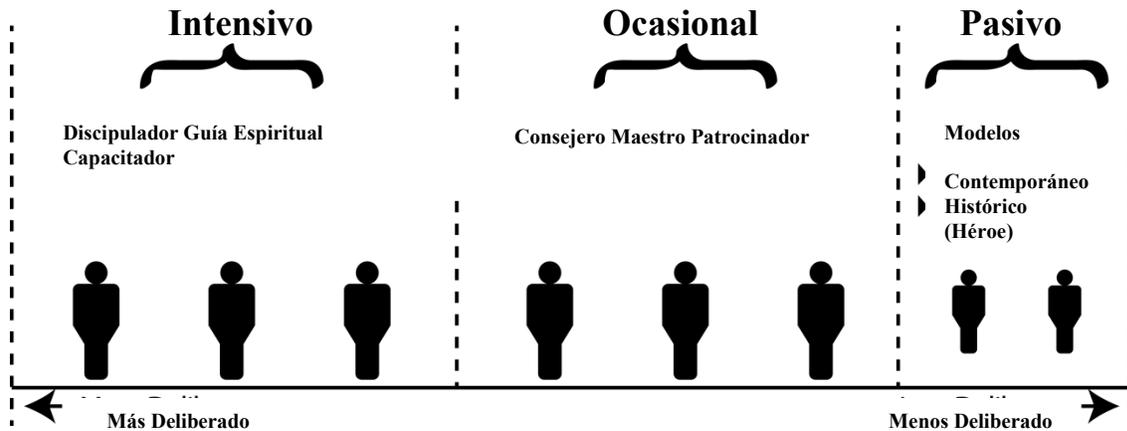
otro país para obtener una educación de Seminario; su denominación ofrece ahora un grado impartido por profesores hondureños, y así no tiene que importar profesores de los países circundantes.

Crecieron Siguiendo el Ejemplo de Personas que son Modelos Inspiradores Dignos de Imitar

San Pablo sabía que él era un modelo digno de imitar, cuando dijo: "Pongan en práctica lo que de mí han aprendido, recibido y oído, y lo que han visto en mí" (Filip.4:9).

Los pastores mencionaron a modelos que desempeñaron un papel en su desarrollo como líderes. Cuadro 12. Grupos de mentores y funciones a lo largo de un continuum, ilustra cómo los pastores describen modelos tanto históricos como contemporáneos y cuya influencia fue menos deliberada y más pasiva (o sea no estaban involucrados personalmente con los pastores), pero no obstante impactante y digno de imitar. Por otro lado, los pastores también mencionaron a personas cuya influencia en sus vidas fue más deliberada e intensa, sirviendo como capacitadores o guías espirituales. San Pablo, sin duda, a lo largo de los siglos ha servido en cada una de esas tres agrupaciones de diferentes conjuntos de personas. La Figura 12 ilustra la variedad de maneras en que los pastores describen a aquellos modelos que les inspiraron a crecer como líderes.

Figura 12. Grupos de Mentoría y Funciones a lo Largo de un Continuum.



Usado con permiso, Stanley y Clinton (1992, 41).

Abraham habló de los líderes de la iglesia que eran mayores que él: "Ellos me inspiraron. Fui inspirado por su ejemplo, cómo dirigían, el impacto que tuvieron. Creo que absorbí la convicción que yo veía en ellos, la dedicación que yo veía en ellos. Era algo que quería imitar, que quería llegar a ser. Eso me impactó Las personas que dedican su vida por completo a Dios me han inspirado durante toda una vida." Ellos crecieron debido al desafío tácito provocado por el ejemplo de los hombres y mujeres de Dios.

Alonso dijo que "todos necesitamos héroes en la fe." Algunos mencionaron a estos autores como sus héroes: Derek Prince, Bill Hybels, Rick Warren, Nicky Cruz, David Wilkerson, Chuck Swindoll, Richard Blackaby y John Maxwell. Otros mencionaron a otros oradores, presentadores de radio como el hermano Pablo, y tele-evangelistas. Otros vieron como dignos de imitar a líderes históricos como la Madre Teresa, Gandhi, Billy

Graham, Luis Palau, y Martin Luther King Jr., estos serían ejemplos que caen a lo largo del lado derecho del continuum en la Figura 12 (pasivo).

Durante un tiempo Emilio fue bi-vocacional, sirviendo como pastor y trabajando como representante de una gran casa editorial. "El libro de Chuck Swindoll, *Pásame Otro Ladrillo*, abrió mi mente acerca del liderazgo. Ted Engstrom, de Visión Mundial, fue otro hermano que abrió mi mente. Varios escritores sudamericanos ayudaron a moldear mis pensamientos sobre la misión integral, ayudándome a entender que un líder completo no sólo piensa acerca del Evangelio, sino también en las necesidades de la gente.... Los estudios bíblicos de Beth Moore me bendijeron; ella es una gran escritora, así como lo son otros autores como Blackaby (*Mi Experiencia Con Dios*), y Dan Southerland. En el caso de Robert Lewis, él y yo estamos trabajando juntos para conseguir su materiales de la Fraternidad de Hombres en Centroamérica". Ricardo menciona cómo un autor brasileño le ayudó a "afilar su lanza de liderazgo." Los dos últimos ejemplos caerán en el centro del continuum en la Figura 12 (Ocasional), ya que hay interacciones más deliberadas y consejería ocasional cara a cara.

La frecuencia en la búsqueda de palabras de las veinticinco transcripciones reveló que el autor más mencionado fue John Maxwell. Con emoción en su voz, Benjamín explica cómo el Centro de Capacitación de Liderazgo de Maxwell ubicado en Guatemala hizo arreglos especiales con su denominación para brindar a sus veintidós líderes principales en América Central una formación a lo largo de dos años. Cada dos meses viajarían a Guatemala para estudiar una de las 21 leyes de liderazgo. Su formación culminó

en pasar dos horas con el mismo John Maxwell. Después de seguir preguntando a algunos de los pastores del por qué John Maxwell es tan popular, dijeron que sus materiales eran fácilmente disponibles en español, son asequibles y su estilo de escritura coincide con el estilo de pensamiento de los Latinoamericanos, ya que es anecdótico e imaginativo. Además, ha establecido un centro en América Central.

Adriana dice de los famosos predicadores/oradores: "Siempre he admirado a Luis Palau, Billy Graham, los evangelistas de antaño. Yo quería ser como ellos. El Hermano Pablo vino una vez a Honduras hace mucho tiempo. Confesó que en más de una ocasión, quería tirar la toalla. Eso realmente me habló. Así que si los que están a nivel superior pasan por eso, yo no soy tan extraña. Yo no soy mala. Ellos han pasado por esto y han explicado que la obra de Dios es así. Ellos me inspiraron. Si ellos pudieron llegar a donde llegaron, entonces yo también." Ellos crecieron gracias a la inspiración de los héroes de la fe hechos de carne y sangre.

Varios pastores señalaron que han aprendido de los errores de los pastores que una vez habían sido grandes predicadores y líderes pero luego cayeron en pecado.

Diego ha sido inspirado por un líder en su denominación que él describe como: "Abierto, no tradicional, no se centra en hacer las mismas cosas una y otra vez, pero siempre abierto a nuevas ideas y que nos motiva a ver más allá." Diego reconoció que este líder ha influido a toda la denominación a ser más abierta, ya que tiende a ser enfocada hacia adentro, inmersa en su propia concha o burbuja de sobreprotección para no ser lastimada o ridiculizada. Con pasión y admiración en su voz, dijo: "Este líder nos ha

ayudado a salir de nuestra concha. Él nos introdujo a los campamentos como un medio de crecimiento. Ese tipo de líder es clave, un modelo para mirar y tratar de emular." Para Diego, este líder cae a lo largo del lado izquierdo del continuum en la Figura 12 ya que su interacción ha sido deliberada e intensa a lo largo de los años.

Los pastores crecieron imitando características que admiraban en las demás personas con quienes se identificaban. "Siendo un niño, mi maestra de escuela primaria me dio una imagen de alguien a admirar" recuerda Alonso, "De hecho, mientras crecía, yo aspiraba a ser un profesor debido a su influencia." Mateo recuerda a su maestra de cuarto grado:

Ella era tan elegante; ella llegaba en su Cadillac a nuestra escuela pobre. Un día me desmayé debido a la anemia y me puso en su coche y me llevó al médico, ella me compró la medicina, y cada día en receso ella decía: 'Mateo, no puedes jugar todavía. Ven siéntate aquí conmigo.' Ella me daba un sándwich y una gran píldora de Vitamina B. Ella se ocupó de mí todo el año. Ella tenía los ojos verdes. Después, descubrí que ella era la esposa del Presidente de la Corte Suprema y dio clases por amor. Esa mujer dejó una marca en mi vida. Yo tenía doce años y nunca me olvidaré de ella.

Benjamín dijo acerca del efecto de un modelo: "Hay varias cosas que me dieron el incentivo para estudiar. Yo quería servir y hacer las cosas mejor. He aprendido algunos elementos prácticos del ministerio, como la predicación, la enseñanza y todos los demás, pero hubo algo más. La mujer que fue la pastora en ese momento me inspiró con su ejemplo, me animó a ir a un Instituto Bíblico, y por cierto, bueno, ¡ella eventualmente se convirtió en mi esposa!".

Orlando describe el ejemplo que la pastora misionera fundadora tuvo en él:

Ella me inspiró y me enseñó con dedicación. Cómo se entregó a la gente fue un modelo para mí, ella no buscaba comodidad y conveniencia, simplemente trataba de alcanzar a los perdidos, sintiendo una carga por los necesitados, los enfermos y aquellos que no tenían la oportunidad de escuchar el evangelio. Su consagración a Dios y la devoción me impactó. No han habido muchos que han influido en mi vida, pero este tipo de personas fueron utilizadas. He observado cómo son humanos, pero cada día hacen un esfuerzo para hacerlo lo mejor posible.

Danilo habló con afecto en su voz acerca de un anciano de su iglesia mientras crecía en Argentina y que amaba aunque era muy estricto. "Él era estricto. Pero yo lo amaba ya que él era un hombre de Dios. Él hizo cosas extraordinarias. La Iglesia Evangélica tiene mucho que agradecerle ya que él fue un visionario." Rodolfo, con un tono de reverencia, compartió acerca de su pastor anterior cuya esposa falleció de cáncer, dejándolo un viudo con cinco hijos. "Mi esposa y yo vivimos con él durante este último mes, mientras que él estaba cuidando de ella y estuvimos ayudándole con los niños, llevándoles y trayéndoles de la escuela. Vi no sólo un hombre encorvado con dolor, pero alguien quien en medio de su dolor estuvo confiando en el Señor. Esto marcó mi vida."

Hugo dijo de sus colegas pastores: "No podrán ser profesionales (en el sentido de licenciados universitarios), pero ellos son autodidactas, y han sabido cómo asesorarme. Cuando hay un problema, antes de caer en el fracaso, puedo consultar con ellos y ellos vienen a orientarme."

Diego, el pastor más joven entrevistado cree: "Tenemos que ser personas que inspiran a otros a decir: 'Quiero ser como este líder porque este líder quiere ser como Jesús.' Si hacemos eso, creo que si hacemos eso, las nuevas generaciones siendo formadas

serán diferentes."

El Cuadro 12 muestra un resumen de las fuentes de los modelos de inspiración mencionados por los pastores.

Cuadro 12. Fuentes de Modelos de Inspiración.

#	Fuentes de Modelos de Inspiración	Citas de Apoyo de Encuestados
1	Conferencia o seminario	"Siempre hay modelos, personas que te inspiran en una conferencia o seminario, alguien que enseña un determinado tema o estudio. Obviamente, este tipo de cosas me han influenciado" (Abraham).
2	La iglesia o ministerio de uno	"Inspirador mi pastor, él me motiva. Me gustaba verle enseñar y me decía a mí mismo: "Qué enseñanza de calidad, el presentarse en público y no tener miedo de hablarle a la gente, de interpretar la Biblia, y explicar lo que significa." Aquí, en mi iglesia local, él es un modelo, a quien le debo parte de mi formación" (Diego).
3	Los maestros de escuela	"Cuando era un niño admiré a dos tipos de personas, pastores y maestros de escuela. ¿Por qué? Admiraba cómo mi maestra enseñaba la clase, cómo ella dirigía, controlaba el aula de clases y el respeto que se le daba" (Alonso).
4	Gente famosa	"El lema en nuestras iglesias proviene de un himno que Martin Luther King Jr. utilizó cuando él luchó por los derechos civiles de los negros: 'Vamos a vencer al odio con el amor. El amor no tiene cadenas.' Él me ha inspirado como por supuesto lo ha hecho Jesucristo. Otro modelo ha sido Mahatma Gandhi" (Mateo).
5	Los Misioneros	"Era un hombre tranquilo pero fue transformado cuando estaba predicando. Él era un excelente esposo. Un líder que te desafiaba: '¿Dónde te ves en cinco años?' Yo decía: '¿No sé si voy a estar viva en cinco años a partir de ahora!' Él me decía: 'Tú necesitas soñar, necesitas verte a ti misma en el futuro. Además de las canas que tendrás, necesitas ver qué te gustaría hacer que otros no han hecho.' Todavía seguimos en contacto" (Adriana).
6	Radio	"He admirado a los hombres de Dios como Derek Prince. Yo nunca lo conocí personalmente, pero sus enseñanzas me parecieron la voz de Dios, como un maestro mostrándome paso a paso cómo predicar. Le he escuchado en la radio" (Rodolfo).
7	Pastores de Honduras	"Hay gente a la que leo y personas a las que veo, ¿verdad? Muchos pastores que he tenido en el pasado han influenciado fuertemente en mí" (Felipe).
8	TV	"Miraría a Billy Graham en la televisión, tan simple pero profundo mensaje. En realidad, me convertí en Cristiano en una de sus cruzadas" (Mateo).

#	Fuentes de Modelos de Inspiración	Citas de Apoyo de Encuestados
9	Autores	"He leído los libros que Bill Hybels y Rick Warren escriben e incluso he ido a las Cumbres de Liderazgo. Observo lo que han hecho, cómo lo han hecho, cómo han sufrido. Estas personas han influido enormemente en la manera en que miro las cosas, la manera en que veo el liderazgo" (Felipe).
10	Sus propios discípulos	"Rehabilité a este joven allá por 1979-1980. Él era un adicto y distribuidor de drogas. Él se convirtió en nuestro proyecto, se convirtió en un consejero, y lo mandé a estudiar. Empecé una granja de pollos para financiar nuestro Centro de Rehabilitación y después de graduarse, él se hizo a cargo y empezó a trabajar con niños de la calle. Un día trajo a los niños a nuestro Centro de Rehabilitación para mostrarles donde él había sido rehabilitado. Él los llevó a este pequeño estanque y hubo un accidente y él se ahogó. Él me inspiró y a otros. Una señora sueca adoptó su visión y fundó una hogar para niños en su nombre"(Mateo).
11	Viajes	El obispo la mandó a Brasil, donde vio por primera vez a mujeres que habían llegado a donde ella aspiraba estar: "Allí estaban, vestidas con sus túnicas clericales administrando los elementos, sirviendo la Santa Cena. Ellas existían. Las mujeres podían convertirse en sacerdotes. Regresé a Honduras decidida a terminar mis estudios teológicos y después de ocho años, me convertí en la primera mujer sacerdote ordenada en la Iglesia Episcopal de Honduras" (Marta).

Crecieron por Tener a Alguien a Quien Someterse y Rendir Cuentas, Alguien Sabio, Leal y Ético

Samuel dijo con convicción: "Nunca olvidaré una frase de esa conferencia.

‘Si están tan libres que no tienen a alguien a quien dar cuentas, entonces, salgan de este lugar ahora mismo y vayan y encuentra a alguien a quien rendirle cuentas.’ Por supuesto, al final todos tenemos que dar cuenta a Dios, pero me enseñaron que no se puede crecer sin ser responsable ante alguien, especialmente por el manejo de las finanzas y la integridad moral."

Significa "rendición de cuentas" ofrecer una cuenta de sí mismo a otra persona. Un concepto norteamericano de la rendición de cuentas parece traer consigo la

noción de reciprocidad, las dos partes estando en el mismo nivel. En contraste, en la alta distancia al poder de la cultura de América Latina, la rendición de cuentas significa sumisión a la autoridad, tener a alguien de mayor jerarquía a quien rendir cuentas. Con la excepción de algunos que mencionaron sus esposas, no hubo ninguna mención de reciprocidad en sus descripciones de la rendición de cuentas sino una amplia referencia a la obediencia a la autoridad y la sumisión.

Numerosos pastores hablaron de los ingredientes necesarios para que la rendición de cuentas tuviera lugar, mayormente la humildad, el admitir la necesidad de orientación, de ser enseñado, y del reconocimiento de las culpas, debilidades y limitaciones.

Mientras que todos los pastores reconocieron la importancia de rendir cuentas a Dios, a confesar sus errores al Señor, a ser enseñados por él, no todos los pastores dieron a conocer la presencia de rendición de cuentas en sus vidas. Franco confesó: "Tengo que admitir que he cometido errores. Un buen líder hace eso. Existen aquellos cuya trayectoria he cruzado que no ayudé bien, tal vez a causa de mi ignorancia o falta de estudio adecuado. Soy honesto. Cometí errores. Sigo aprendiendo cada día y oro al Señor que me enseñe, porque quiero ser una bendición".

Los pastores Orlando, Danilo, Franco y Rodolfo revelaron que sus esposas se desempeñaron como socias en la rendición de cuentas, lo que no refleja la comprensión normal de América Latina en cuanto a la rendición de cuentas la de estar sometido a alguien con autoridad sobre usted. Otros hablaron de los sistemas de rendición de cuentas

dentro de su denominación, de reunirse regularmente para entregar informes y dar informes sobre su ministerio. Sobre el tema de la sumisión, Caleb habló apasionadamente: "El éxito de su propio liderazgo es ser un discípulo, el someterse a una autoridad y ser un discípulo, implica que estás bajo autoridad. En el momento en que usted se somete, ahí es cuando inicia su proceso de discipulado. No quiero trabajar con alguien que no es sumiso. Él o ella puede levantar personas de entre los muertos e imponer manos sobre la gente y sanarlos, pero si él o ella no quiere ser un discípulo, entonces no trabajaré con ellos."

Abraham señaló que él siempre tuvo una autoridad sobre él trabajando directamente en su vida, en su carácter, insistiendo en el señorío de Cristo. Recordándole que él le pertenecía al Señor desde el momento en que él entregó su vida a Cristo y que su voluntad ya no era suya. Los líderes de Abraham enfatizaron la consagración, santidad, y la búsqueda del Señor, a fin de permanecer firme en su llamado. "Creo firmemente que uno siempre necesita ser lo suficientemente simple para admitir en cada etapa la necesidad de alguien para que lo oriente."

Hugo dijo que la clave para el éxito en el crecimiento como un líder ha sido la obediencia. "Nadie puede ser maestro por sí mismo. Son malas noticias si no hay nadie para enseñarle, para edificarlo, para disciplinarlo, y a quién rendirle cuentas. Ha existido un problema en América Latina, muchas iglesias pequeñas han brotado y los pastores no le dan cuenta a nadie; no hay nadie para corregirlos. Yo viví la experiencia. Yo me convertí en una iglesia pequeña y toda la economía de la iglesia giraba alrededor del

pastor. Este pastor tomó el camino equivocado y finalmente fue puesto en prisión por robo." A continuación pasó a describir el sistema de rendición de cuentas de su denominación. Una vez, Hugo puso este sistema de rendición de cuentas a prueba cuando se dirigió a sus autoridades e informó que un miembro de su congregación estaba creando división, queriendo desligarse y formar su propia iglesia. Las autoridades aconsejaron a Hugo que le dejara ir, diciéndole que si Dios realmente le llamó, que le permitiera trabajar en otro vecindario. Como sucedió, este hermano se fue con algunos miembros, pero nunca prosperó. Hugo llegó a la conclusión de que no tenía el llamado de Dios. Esta experiencia le obligó a prepararse más, a recibir más capacitación, y superar sus miedos e inseguridades, porque su pueblo lo necesitaba.

Samuel observó la terrible falta de integridad y responsabilidad en el ministerio:

Dios nos ayudó, incluso con todos mis errores debido a mi ignorancia, solo teniendo una educación hasta sexto grado, pero una cosa que sí hice y fue el aferrarme a los valores del Evangelio. En las tareas que se me asignaron, me propuse ser honesto, a mantener mi integridad. Cuando yo estaba a cargo de viajar a otros países, no diré nombres, pero cuando visitaba sus oficinas, en no menos de siete países tuve que lidiar con problemas de esa naturaleza, con la deshonestidad, corrupción, con no hacer las cosas de la manera en que deberían hacerse, con inflar las cifras reportadas por su ministerio. Me propuse permanecer honesto.

Las áreas de responsabilidad financiera son vistas como las más llenas de peligros. En respuesta a la pregunta: ¿Cuál ha sido la clave del éxito al convertirse en un líder? Alonso respondió: "Si tuviera que señalar algo, tiene que ver con no esperar ningún retorno terrenal por tu trabajo el no tener ambición, ni alguna agenda secreta. La única

ambición que uno debería tener es ser una herramienta útil en las manos de Dios, saber que Dios lo está usando." Danilo dice de su automóvil de veintidós años: Estoy contento con él, porque yo no vivo para el automóvil, sino para servir al Señor. Emilio dijo que la clave ha sido estar completamente desinteresado en bienes materiales. Cuando se le preguntó qué quería a cambio de trabajar con un ministerio internacional que venía a Honduras, él respondió: "No estoy aquí por un sueldo. Estoy aquí porque creo que sus insumos son una herramienta que necesitan nuestros pastores en Honduras."

Rodolfo señaló el peligro de que pastores vieran como un regalo de Dios la una oportunidad de prosperar al recibir equipos de misiones de corto plazo o recibir fondos del ministerio, lo cual justificaría no revelar completamente el uso de los fondos. Explicó que debido al mal manejo de fondos y malos informes, la iglesia que él tomo a su cargo, casi pierde su relación con Compasión Internacional. Se comprometió a resarcir los fondos que faltaban si ellos no retiraban su patrocinio de los niños. Afortunadamente, él pagó todo de vuelta y Compasión Internacional desde entonces, ha aumentado el número de los niños apadrinados. Él dice que no fue tanto una cuestión de robar, sino el desorden en los registros contables y la pobre gestión administrativa.

Alonso señaló que situarse bajo la autoridad mediante la entrega escrupulosa de informes financieros de todos los fondos recibidos y gastados ha sido un abridor de puerta para él y su denominación. Uno de los pastores señaló que él era el único pastor a nivel nacional en su denominación que se ha ganado la confianza de los

donantes en los EE.UU. para ser autorizado en recibir directamente los fondos para proyectos especiales. Este fue el resultado directo de establecer líneas de rendición de cuentas y la buena contabilidad de procesos.

La rendición de cuentas en una escala macro, a nivel gubernamental, fue y es un grave problema. Eduardo describió que cuando el Huracán Mitch (1998) golpeó Honduras, las necesidades eran tan grandes y la credibilidad del gobierno era tan pequeña, que los donantes internacionales tomaron la decisión de canalizar toda su ayuda a través del sector privado, incluidas las iglesias. Esto permitió que la iglesia del Pastor Eduardo entrara en alianzas con otros ministerios. Canalizaron 2.6 millones de dólares en medicinas, alimentos, bienes y dinero en efectivo a los más necesitados.

La falta de estar bajo autoridad y de rendir cuentas en los niveles macro y micro parecía ser un eventual cerrador de puertas. Ciertamente, en el corto plazo, ciertos individuos se enriquecieron, pero estos pastores estaban claramente interesados en el largo plazo.

Crecieron al Mantener una Mentalidad Abierta

Los pastores describieron numerosos incidentes de tener que luchar contra la resistencia de la gente al cambio. Como se mencionó en el proceso de surgimiento, los pastores se caracterizan por tener una capacidad de ver, observar y encontrar las posibilidades más allá de los obstáculos. Este don o fortaleza de *ver* parece ser alimentado con mantener una mentalidad abierta. Una mentalidad de apertura está relacionada con

otros procesos de crecimiento, que es el de ser "autodidacta". Como se señaló anteriormente, los procesos de surgimiento y crecimiento están entrelazados y han sido separados artificialmente con fines de análisis. Es difícil mantener una mentalidad abierta en una cultura donde la creatividad no es usualmente celebrada, alabada, o estimulada en el sistema educativo (Oppenheimer 2014). Esta lucha por mantener una mentalidad abierta es un proceso que parece haber permitido que estos pastores siguieran creciendo a lo largo de los años.

"La gente se resistía al cambio, así que a veces permanecían callados," explicó Orlando al describir sus primeros años después de asumir el cargo de un pastor misionero estadounidense. "La gente se resistió a poner más baños, a construir un cuarto piso para que los jóvenes tuviesen un lugar propio, e incluso instalar un aire acondicionado." Orlando contrarrestaría la resistencia de la gente preguntando: "¿Dónde dice en la Biblia que la casa de Jehová, ha de ser tal y tal manera? El cambiar la cultura de la década de 1950 no fue fácil, pero ahora están contentos conmigo. Yo era un joven con muchos sueños que sí podíamos hacer cosas, y eso me mantuvo en pie."

Orlando explica cómo hace su trabajo:

Tengo pastores que son jóvenes y que están aprendiendo y me reúno regularmente con ellos, les comparto lo que pienso. Motivo a la gente, diciéndoles que vamos a hacer grandes cosas. Aunque estemos pasando por momentos difíciles, es en esos momentos cuando vamos a ver la gloria de Dios. Nuestro carácter será probado, y que este es el momento de desarrollar la fe. Esto es parte de la vida y eso es lo que nos ayuda a crecer... Siempre veo las cosas como una oportunidad, las circunstancias son una oportunidad.

Cuando se trata de trabajar con las pandillas, que son altamente visibles y son el problema más comentado en Honduras, Franco tiene una mentalidad innovadora:

La mayoría de las personas, incluso los pastores me entristece decir, creen que el problema será resuelto mediante la policía, arrestando a miembros de pandillas y luego matándolos porque son ladrones y asesinos. He dicho en la televisión, en el Congreso y en los medios sociales que no podemos simplemente apresarlos sino que tenemos que ofrecerles algo. Es un proceso de cuatro pasos de prevención, rehabilitación, desprogramación, y de re-inserción a la sociedad. Pero porque yo los defiendo, para algunos soy un héroe, para otros un villano.

Franco encuentra tremenda resistencia a sus ideas, ya que le miran como joven y preguntan qué es lo que podría enseñarles. Sin embargo, él anhela que Honduras sea diferente y sabe que la única manera es a través de la formación de los niños bajo los principios del Reino de Dios: "Es por eso que tenemos una escuela totalmente bilingüe para estos niños en riesgo, para que podamos *dimensionar* (moldear su visión) sus vidas. Imagínese en diez años a partir de ahora; serán capaces de hablar inglés; tendrá oportunidades. Eso es lo que soñamos."

Adriana describe su denominación como típicamente teniendo iglesias pequeñas, con un promedio alrededor de un centenar de miembros. Su iglesia tiene 5500 miembros y es la más grande de su denominación en toda la región de América Latina. A menudo, su mayor batalla fue interna, batallando contra las mentes cerradas:

Cuando llegué a este pequeño pueblo para pastorear, la gente dijo: 'Necesitamos bancas pero no sabemos qué hacer. Vamos a esperar a los norteamericanos para que nos ayuden.' 'No,' dije. 'Vamos a hacer las bancas, vayan por sus sierras, corten un árbol, y traigan sus herramientas, podemos hacerlo.' Ellos no creyeron que podían hacerlo. Me trasladaron a

otro pueblo para pastorear y noté que la iglesia fue construida de palos y barro, que es la forma más barata de construir. Les dije: 'Préstenme la tierra, voy a plantar y cosechar. Necesitamos un templo construido no de palos, ni de adobe, sino de ladrillos y cemento.' Cuando me vieron trabajar se unieron. Conseguí que el alcalde de la ciudad donara el cemento y me prestara el buey para transportar la arena desde el río y él me dijo: 'Ustedes han logrado cambiar su mentalidad.' Esa fue una bonita experiencia porque después les pude decir a mis co-siervos: 'Nosotros no somos pobres, somos ricos. Tienen vida, tienen fuerza, tienen inteligencia, y ustedes tienen un pedazo de tierra, trabájenla. Pueden hacerlo.'

Adriana reconoció que el costo de tener una mentalidad abierta requeriría que ella continuara su educación: "Me di cuenta de que nuestra iglesia se estaba llenando con profesionales universitarios, así que hablé con mi supervisor y le dije que necesitaba obtener una mayor formación, puesto que estos jóvenes estaban en otro nivel y no estarían satisfechos conmigo dando dos saltos y gritando AMÉN. Así que me fui a un seminario por tres años en Puerto Rico."

Adriana explica por qué importaba ser diferente: "Quiero demostrar que Dios es grande, que Dios no puede ser puesto en una pequeña caja de fósforos, que Dios es un Dios de ingenio, un Dios de cosas que usted no ha visto, ni siquiera han imaginado, que Dios puede hacer cosas extraordinarias. Es entonces que vamos a decir: 'Sí, sí podemos hacerlo'".

Mateo comenzó en una iglesia conservadora pero más tarde la dejó porque necesitaba más espacio y una mentalidad más amplia para poder trabajar libremente con los drogadictos. Desde entonces ha comenzado su propia red de iglesias.

Alonso reconoció que trabajar con nuevos grupos de personas, al ser él

transferido de una iglesia a otra en Honduras, requiere de una mentalidad abierta. "No se puede trabajar con gente nueva y buscar nuevas formas de hacer las cosas y tener una mentalidad estrecha y cuadrada que dice: 'Esta es la única manera en que funcionará o sólo mi manera funciona.'" (Nota: Cuando alguien dice "Mentalidad cuadrada" generalmente va acompañado por un gesto de dibujar un cuadrado en el aire con los dedos de la mano y que implica una mentalidad cerrada que no piensa en maneras creativas). Cuando se le pregunta la manera en que ha mantenido una mentalidad abierta a lo largo de los años, Alonso responde,

Creo que los duros golpes que te da la vida, creyendo que la iglesia no es tuya; que es del Señor. Recordar eso me ayuda a mantener una mentalidad abierta. Si me muero hoy, sé que mañana habrá alguien más ocupando mi lugar. Así que, en realidad, la iglesia es de Dios, no es mía. Uno aprende en el transcurso de los años que cuando uno se cierra en ciertas cosas, la gente también se cierra en sus posiciones. He aprendido en mi maestría en consejería en no contradecir a la otra persona, sino en tratar de ver desde su punto de vista. Entonces a veces hay que ceder y decir: 'Sigamos su forma, y miremos como funciona.' Entonces, si no funciona, usted dice: 'Hemos seguido su método, pero vamos a analizar por qué no funcionó.' Esa es sólo una manera en la que he aprendido a tener una mentalidad abierta.

Emilio señaló que la tendencia a hacer siempre las cosas de la misma manera bloquea la innovación. Por ejemplo, su denominación tenía cierta forma de plantar iglesias, pero debido a su experiencia de adolescente en Cruzada Estudiantil, la idea se le ocurrió de acercarse al director de la escuela secundaria del pueblo y ofrecerse a dar charlas sobre drogas, alcoholismo, sexo y tabaco. Eso fue verdaderamente innovador en aquellos días ya que ninguno de los pastores tenía algo que ver con la escuela secundaria,

pero pronto su iglesia estaba llena con gente joven.

Emilio habló con franqueza acerca de su denominación y de sus luchas con el legalismo. Vio al legalismo como una amenaza para una mentalidad abierta. Describió cómo la iglesia rechazó la participación de una señorita en el ministerio porque ella tenía el pelo corto. Él se sentó a su lado y comenzó una conversación. Poco a poco, ella compartió la manera en que anhelaba servir al Señor pero no podía porque tenía una condición médica que le exigía tener que cortar su cabello. Emilio se dirigió a la junta de ancianos, explicó la situación y se enfrentó a ellos acerca de su legalismo sobre este punto y les pidió que le permitieran servir.

Cuando se le preguntó cómo mantuvo una mentalidad abierta, inclusive de cara a la resistencia, el legalismo y la falta de visión, Emilio contestó,

Para mí, es simplemente el tener en cuenta la perspectiva de Dios, el ser guiado por la Palabra de Dios y no añadir cosas o hacer una doctrina acerca de todo. He aquí un ejemplo: fui enviado a esta aldea de pescadores a sembrar una iglesia. Muchos apenas se habían graduado de la escuela primaria. Cuando llegué allí, me callaron, alegando que yo era demasiado joven para ser escuchado. Por lo tanto, comencé a ofrecer una clase de lectura y aritmética, no en el templo sino en el centro comunitario. El primer día, tuve veinte personas aprendiendo a leer y a sumar. Todos ellos eran no creyentes y todo lo que tenía era una pizarra y un pedazo de tiza. Así es cómo empecé la iglesia. Vi una necesidad, era que ellos eran pescadores; manejaban dinero y probablemente eran engañados porque no sabían contar.

Emilio mantuvo una mentalidad abierta al intentar ver las cosas desde la perspectiva de Dios y luego él mencionó el papel crucial de exponerse a otras ideas en libros, un proceso de crecimiento ya debidamente señalado. Dijo que la manera que iba a

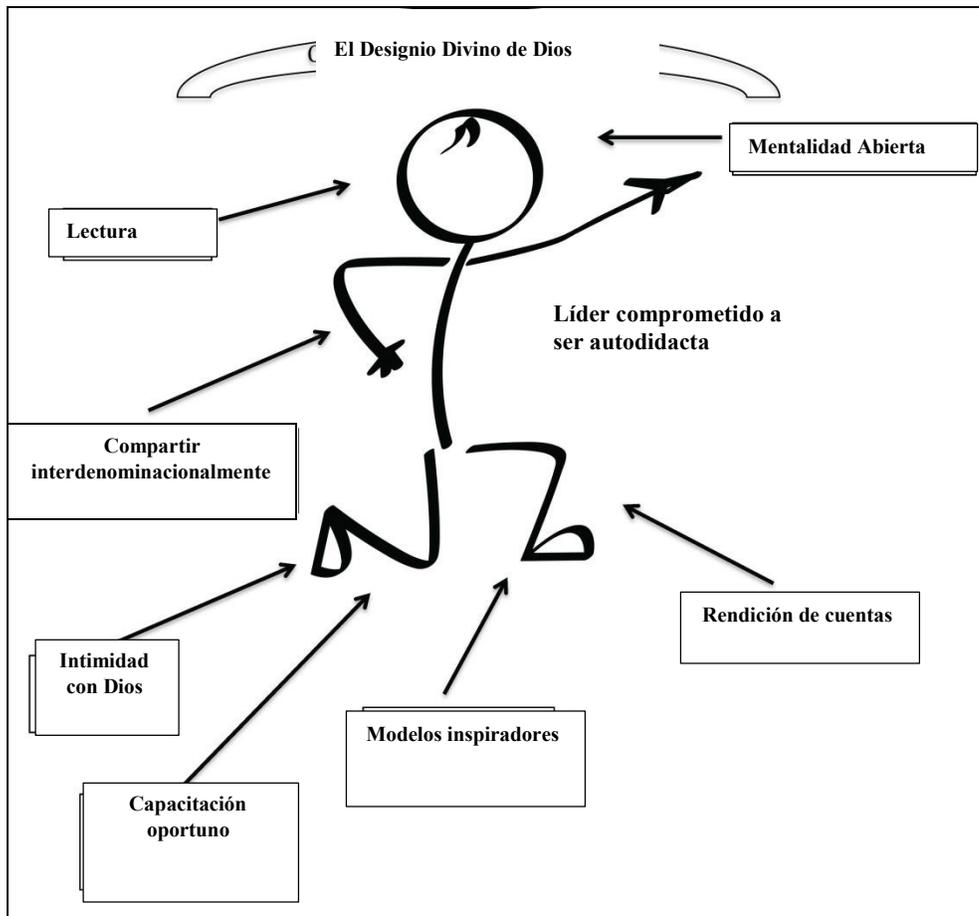
promover una mentalidad abierta en otros era mediante el desarrollo intelectual; él les animaría a terminar su educación primaria y secundaria. Dijo,

Planté una iglesia en una zona marginada de la capital. Fui al parque y me hice amigo de la gente de allí. Había cuatro chicas de 16 años vendiendo tortillas, quienes habían dejado su educación después de terminar el sexto grado. Yo las animé a volver a la escuela secundaria. ¿Sabes qué? ¡Ahora son licenciadas universitarias! Ellas rompieron un paradigma de mentalidad cerrada, de un vecindario que no tiene agua potable, ni alcantarillas, y sin embargo, eso no detendrá el trabajo de Dios en sus vidas mientras actúen.

Benjamín señaló que una fuente de mantener su mente abierta a nuevas ideas y pensamientos es el reunirse con un grupo de hermanos en Cristo con ideas afines. Asistieron juntos al Seminario y se mantienen en contacto. "Ellos amplían mi visión, cuando está cerrada, usted necesita ayuda para ampliar su panorama."

La Figura 13 visualiza los distintos procesos que los pastores describieron haber utilizado para crecer como líderes. Reconocieron la soberanía del plan de Dios y el movimiento de las circunstancias para ayudarles a crecer. La figura adjunta representa a la persona como un autodidacta y que asume la responsabilidad de su propio crecimiento. Cada flecha representa los procesos iterativos que los pastores practicaban con regularidad para crecer como líderes.

Figura 13. Visualización de los Siete Procesos que los Pastores Describieron de Cómo Crecieron Como Líderes



Este gráfico no implica que todos los pastores describieron que hicieron todos los siete procesos, ni tampoco implica un orden que debe seguirse. Los procesos son independientes. La Figura 13 no debe interpretarse en el sentido de que transmite estos procesos como los únicos útiles para crecer. La Figura 13 resume los diferentes procesos que los pastores utilizaron a lo largo de su carrera para crecer como líderes.