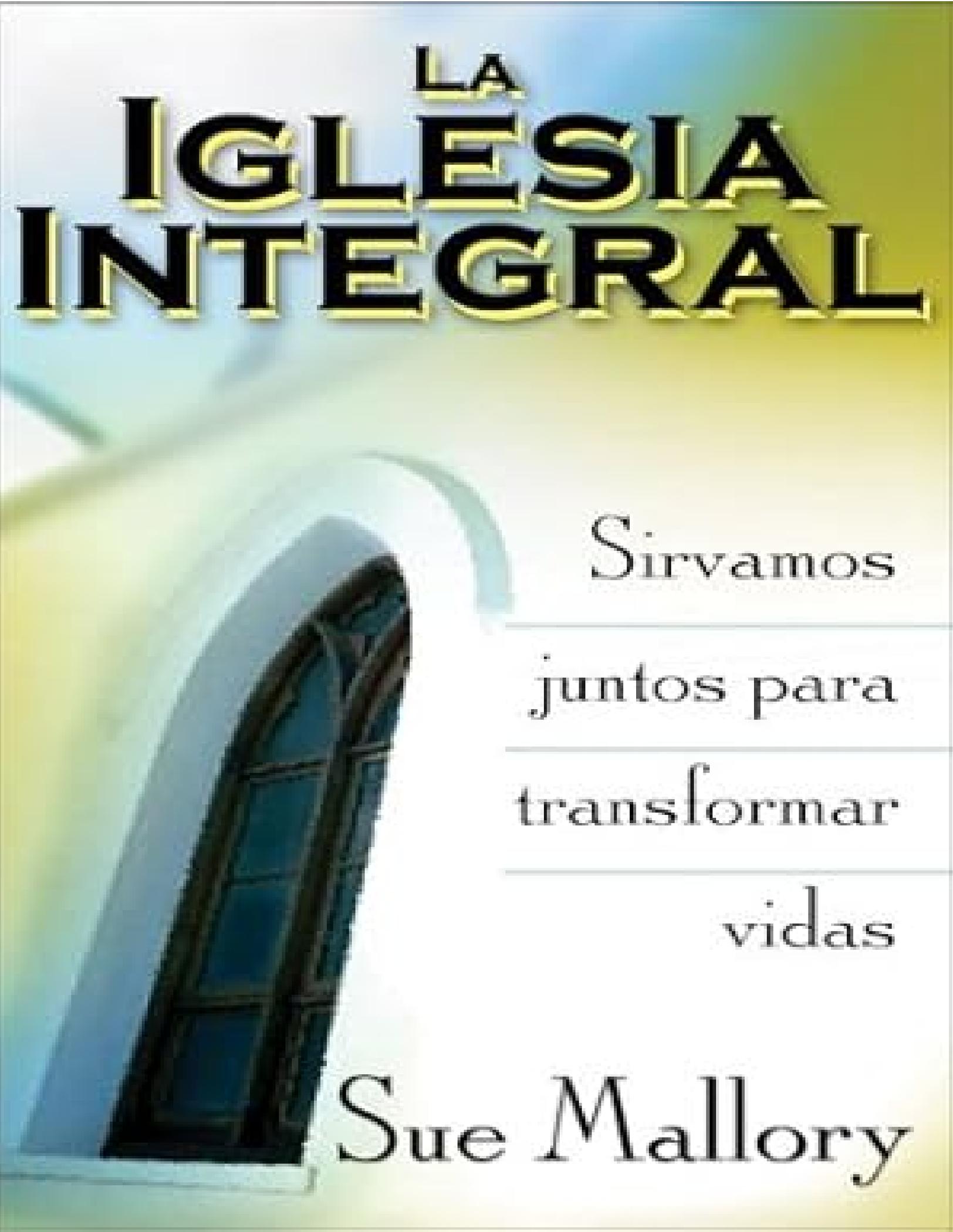


# LA IGLESIA INTEGRAL



Sirvamos  
juntos para  
transformar  
vidas

Sue Mallory



# I THE EQUIPPING CHURCH

SERVING  
TOGETHER TO  
TRANSFORM LIVES

Sue  
Mallory

 ZONDERVAN®

1300 CAMDEN AVENUE, GRAND RAPIDS, MI 49507

**ZONDERVAN**

*LA IGLESIA QUE EQUIPA*

Derechos de autor © 2001 por Leadership Network, Inc.

Todos los derechos reservados bajo las Convenciones Internacional y Panamericana sobre Derecho de Autor. Mediante el pago de las tarifas correspondientes, se le otorga el derecho no exclusivo e intransferible de acceder y leer el texto de este libro electrónico en pantalla. Ninguna parte de este texto podrá ser reproducida, transmitida, descargada, descompilada, sometida a ingeniería inversa, almacenada o introducida en ningún sistema de almacenamiento y recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, ya sea electrónico o mecánico, conocido actualmente o inventado en el futuro, sin la autorización expresa por escrito de Zondervan.

Edición ePub julio de 2009 ISBN: 978-0-310-83044-3

Las solicitudes de información deberán dirigirse a:

Zondervan, Grand Rapids, Michigan 49530

---

**Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso**

Mallory, Sue.

La iglesia que equipa: sirviendo juntos para transformar vidas / Sue Mallory.

pág. cm.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 0-310-24067-0

1. Ministerio laico. I. Título.

BV677 .M35 2001

253-dc 21

2001026584

---

Todas las citas bíblicas, salvo indicación contraria, se toman de la Santa Biblia, Nueva Versión Internacional®. NVI®. Copyright © 1973, 1978, 1984 de la Sociedad Bíblica Internacional. Usado con autorización de Zondervan. Reservados todos los derechos.

Las referencias bíblicas marcadas como El Mensaje provienen de El Mensaje. Copyright © 1993, 1994, 1995 por Eugene Peterson. Usado con permiso de NavPress Publishing Group.

Las referencias bíblicas marcadas con NTV provienen de la Santa Biblia, Nueva Traducción Viviente, copyright © 1996. Usadas con permiso de Tyndale House Publishers, Inc., Wheaton, Illinois 60189. Todos los derechos reservados.

Las referencias bíblicas marcadas como NVI provienen de la Nueva Versión King James, copyright © 1979, 1980, 1982 de Thomas Nelson, Inc. Usadas con permiso. Todos los derechos reservados.

Las referencias bíblicas marcadas como NRSV provienen de la Nueva Versión Estándar Revisada (NRSV), copyright © 1989 de la División de Educación Cristiana del Consejo Nacional de las Iglesias de Cristo en los EE. UU. Usadas con autorización.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación ni transmitida en ninguna forma ni por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro), salvo breves citas en reseñas impresas, sin la autorización previa del editor.

---

01 02 03 04 05 06 /v DC/ 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

*Para Charles Shields—*

*mentor, maestro, retador y amigo*

# Contenido

*Portada*

*Página de título*

*Derechos de autor*

*Prefacio*

*Expresiones de gratitud*

*Introducción*

**1. Iniciando el viaje en la impotencia**

**2. Cuando la Iglesia está sana, baila**

**3. Realizar cambios sistémicos puede ser impactante**

**4. Examinar, explorar y estimular la cultura de la Iglesia**

**5. Comprobación de las cintas transportadoras en las salidas**

**6. Lanzamiento de la visión**

**7. Descubriendo dones, talentos y experiencias**

**8. Emparejar personas con conexiones sólidas**

**9. Empujando un poco hacia atrás**

**10. Viendo la visión de tres iglesias que equipan**

## **11. Perpetuar la visión transformada**

*Posdata*

*Apéndice: La Iglesia Equipadora*

*Valores fundamentales de una iglesia que equipa*

*Cómo cambiar la cultura*

*Cómo construir el sistema*

*Acerca del editor*

*Comparte tus pensamientos*

Te encantará este libro porque sentirás el latido de Dios mientras Sue articula los desafíos y las victorias, la alegría y las luchas que marcan el camino hacia la construcción de una iglesia que equipa, donde las personas sirven juntas para transformar vidas. Te encantará este libro porque te llevarás principios transformadores que podrás aplicar de inmediato en tu iglesia. Lo sé porque no solo he leído el libro, sino que también he escuchado las historias directamente de Sue. Y lo sé porque gran parte de lo que sucede en la Iglesia Metodista Unida Windsor Village en Houston es resultado de la aplicación de los principios de la iglesia que equipa, articulados en estas páginas.

Si desea ser parte del movimiento de Dios que incluye iglesias que no solo hablan sino que también demuestran un historial de discipulado en las calles, iglesias que miden su éxito no por la cantidad de asistentes o personas comprometidas con varios programas de la iglesia sino más bien por cómo sus esfuerzos hacen una diferencia en la reducción de la tasa de criminalidad de su comunidad, iglesias que están comprometidas a cerrar la brecha económica de su ciudad y comunicar que la compasión de Cristo es real para satisfacer las necesidades inmediatas y eternas, entonces siga leyendo.

Kirbyjon Caldwell, pastor principal,

Iglesia Metodista Unida de Windsor Village,

Houston, Texas

## Expresiones de gratitud

A LO LARGO DE MI VIDA, he tenido la suerte de contar con muchos mentores y modelos a seguir que me han llevado a escribir este libro. En quién me he convertido es resultado directo de su sabiduría, amor, ejemplo y fe en mí. Agradezco a Dios la huella que cada uno de ellos ha dejado en mi vida.

Las mujeres de mi vida —mi abuela, mi madre y mis dos hermanas— fueron un ejemplo de compromiso, amor y apoyo incondicionales. Pero quizás lo más importante que aprendí de ellas fue que el éxito se basa en la fuerza interior y una convicción profunda, más importante que las circunstancias adversas o las credenciales académicas.

Mi esposo, Bob, ha sido el mejor mentor, maestro y amigo que jamás podría haber deseado. Tu fe en mí y en lo que puedo lograr siempre ha sido mucho mayor que la mía y se ha convertido en el referente que aspiro. Tu sacrificio para que me convirtiera en quien Dios quería que fuera ha sido monumental. No tengo palabras para expresar adecuadamente mi gratitud y mi amor.

Mis hijos por nacimiento, matrimonio y la gracia de Dios han sido mis mayores animadores, afirmando y valorando mi "segundo llamado" al ministerio de tiempo completo con la misma fuerza con la que valoraron mi primer llamado: la maternidad a tiempo completo. Los quiero a todos.

La gente de la Iglesia Presbiteriana de Brentwood, mi familia del pacto, invitó

Me inspiró al ministerio. Les debo una gratitud especial a todos ustedes, personal (pasado y presente) y congregación, por permitirme servir, cometer errores, tropezar y, finalmente, prosperar entre ustedes. Este libro es su historia.

A Bob Buford, fundador de Leadership Network, gracias por su corazón para con la iglesia, su compromiso para hacerla más saludable y su disposición a arriesgarse a crear Leadership Training Network.

Brad Smith me ha guiado hacia la belleza del mundo expandido de la fe, más allá de todas las divisiones denominacionales. Gracias a tu ejemplo, aprendí el poder del carácter y de la oración para la reconciliación, la construcción de puentes y el fortalecimiento de las relaciones. Gracias, Brad, por tu gracia, tu humildad, tu paciencia y tu humor infinitos, y por enseñarme la fórmula.

Gracias al increíble equipo de LTN: el personal (Sarah Bicknell, Carolyn Cochran, Greg Ligon) y el cuerpo docente (Sally Vasen Alter, Leroy Armstrong, Preston Bright, Kim Clegg, Chris Hardy, Barbara Harris,

Tammy Kelley, Don Simmons, Ian Stevenson y Calvie Hughson Schwalm, quienes han sido los auténticos practicantes/líderes que han revitalizado el movimiento de equipamiento de Dios. Gracias por su pasión por equipar al pueblo de Dios, su amor y su risa desbordante. Son el mejor equipo del que he tenido el privilegio de formar parte.

A Neil Wilson, cuyo espíritu gentil, corazón de pastor y extraordinario don de escuchar ayudaron a hacer de este libro una realidad, mi más profundo y sentido agradecimiento.

A mi mentora espiritual y alma gemela, Jackie McNabb, gracias por tu amor, por tu fe inquebrantable en mí, por llevarme siempre de regreso a las Escrituras y por recordarme constantemente el llamado de Dios en mi vida.

Y a un grupo muy especial de animadores (mi esposo los llama cariñosamente "los chicos") —Bruce Bugbee, Paul Ford, Alan Nelson y Greg Ogden—, gracias a todos por abrir su corazón para recibirme como compañero en el ministerio. Valoro mucho su amistad, su ánimo y sus oraciones.

Finalmente, a Nadia, Sarah, Elizabeth, Pauline y Carroll Shields por compartir a la persona más importante de sus vidas con tantas personas para que podamos entender más plenamente la gracia radical de Dios y sentirnos desafiados a ser más como Él.

## Introducción

Cuando me propuse escribir un libro sobre el ministerio laico, quise evitar usar la palabra «laico». Puede que «laico» sea un término con un pasado noble, pero padece una crisis de identidad actual. Suele aparecer en frases como «poco bueno», «poco profesional», «común» y «de segunda clase» podrían fácilmente sustituirse. De hecho, pospuse la escritura de este libro durante mucho tiempo porque no estaba seguro de tener público ni derecho a hablar. Después de todo, pensé, solo soy un laico. ¿Solo un laico? Tenía que aprender a pensar de nuevo.

Dios ha colmado mi vida con personas que han corregido mi malentendido. Si uso la palabra "solo" en mi autodescripción para indicar que tal vez no tengo nada valioso que decir, he invitado a otros a llegar a la misma conclusión incluso antes de escuchar lo que tengo que decir. Hay ciertas frases en las que "solo" simplemente no encaja. ¿Cómo podría menospreciar a mi Creador diciendo: "Solo soy un hijo de Dios"? ¿Cómo podría menospreciar a mi Salvador diciendo: "Solo soy alguien por quien Cristo murió"? No lo haré. Y no menospreciaré la maravillosa comunidad a la que he sido llamado diciendo que solo soy un laico. Maravilla de las maravillas, en realidad soy un laico. De hecho, soy uno de los muchos llamados al cuerpo de Cristo para ser miembros. Puedo servir y ser servido. Comparto el mismo punto de entrada y estatus con todos los demás creyentes. Mis deberes y dones pueden ser únicos, pero comparto con todos los demás creyentes el don invaluable de pertenecer a Cristo. Así que cuando uso la palabra laico en este libro, quiero que quienes lo lean entiendan que he llegado a verla como un título de honor.

Sin embargo, antes de escribir este libro sobre el ministerio laico, también descubrí que tenía un problema con la palabra ministerio. En mi búsqueda de un nuevo término para "laicos", pasé por alto otra tendencia compartida por la mayor parte del cuerpo de Cristo. Dudamos en llamar ministerio a lo que hacemos por Cristo. Mi pastor desbarató esa tendencia en mí.

Tratando constantemente a los miembros de nuestra congregación como verdaderos ministros. Un momento de aprendizaje inolvidable para mí fue cuando conocí a una nueva persona en nuestra iglesia, a quien llamaré Joe.

Joe empezó a asistir a nuestra iglesia poco después de que le diagnosticaran SIDA, en su peor momento. En nuestro abarrotado santuario, podría haber pasado desapercibido, pero contamos con personas talentosas que sí lo notan. Se acercan y acogen a los desconocidos de una manera natural y auténtica. Ejercen con alegría el don de la hospitalidad. Son maestros de un arte invaluable. Bajo su atención, Joe no permaneció como un extraño por mucho tiempo. Encontró un hogar espiritual.

En parte debido a mi propio historial médico y en parte porque participé en la capacitación de quienes adoptaban diversos tipos de alcance en nuestra iglesia, me convertí en parte de la vida de Joe. Una de las lecciones importantes que Joe confirmó fue la verdad de que las personas suelen entrar a nuestras iglesias con profundas necesidades. Están sufriendo, buscando, escondiéndose, heridos. Un visitante rara vez resulta ser un refuerzo enviado para cubrir de inmediato una posición vital en el frente de batalla de nuestra iglesia. Un visitante, con mayor frecuencia, es una víctima de otras batallas en otros lugares, con la esperanza de encontrar esperanza y sanación al cruzar nuestras puertas.

Joe estaba herido y moribundo. En ese momento no conocíamos toda su historia, pero estábamos aprendiendo a atender las necesidades antes de esperar su participación. Joe se inscribió en una clase para miembros. Estaba entusiasmado, pero no acudió. Fue entonces cuando algunos de nosotros descubrimos que su enfermedad estaba en una fase avanzada.

Como habíamos decidido deliberadamente que las personas que necesitaban cuidados a largo plazo no estarían entre las responsabilidades directas del personal pastoral superior de nuestra iglesia, acepté la tarea de supervisar las necesidades de Joe y asegurarme de satisfacerlas lo mejor posible. Busqué formación en el trato con pacientes con SIDA. Descubrí...

Que necesitan la misma atención que los pacientes que se están muriendo de otras enfermedades. Joe y yo nos hicimos amigos. Informé a la iglesia que su deseo de unirse a nosotros como miembros era real, pero imposible con nuestra estructura actual. No se encontraba lo suficientemente bien como para asistir a las clases. Pedí a los líderes que hicieran una excepción, asegurándoles que le llevaría el material de la clase a Joe y lo prepararía para los votos de la membresía. Les dije que Joe no tenía mucho tiempo, pero que quería morir formando parte de la familia de nuestra iglesia. Respondieron con un apoyo compasivo.

Joe y yo pasamos un tiempo maravilloso compartiendo espiritualmente y creciendo juntos en las semanas siguientes. Se hizo miembro de nuestra iglesia. Su vida espiritual floreció incluso mientras su salud física se deterioraba. Nuestra relación se fortaleció. La bondad fluía en ambos sentidos. Joe daba y recibía a la vez. Durante ese mismo tiempo, mi madre enfermó gravemente, y el estrés de esos días se alivió de alguna manera con las horas que pasé conversando con Joe. Él conocía el dolor. Conocía la pérdida. Me conocía a mí.

Un día particularmente estresante, cuando la vida de mi madre parecía pender de un hilo, recibí un mensaje urgente: Joe se estaba muriendo. Llamé de inmediato a la iglesia para avisar a uno de los pastores. No estaban disponibles. Les dejé mensajes en todos los números y contestadores automáticos que pude encontrar. Corrí a casa de Joe.

Cuando llegué, me encontré con varios amigos de Joe. Se habían reunido para acompañarlo en sus últimas horas. La habitación de Joe era un lugar de tristeza y esperanza. La luz y las flores añadían luminosidad. Una música maravillosa llenaba el espacio. Oré con él y nos sentamos en silencio durante un par de horas. En un momento dado, me llamaron al teléfono, con la esperanza de que fuera uno de los pastores. En cambio, la hermana de Joe llamaba desde un aeropuerto lejano, de camino, preocupada de que Joe no estuviera solo. Le aseguré que estaba con amigos y que la familia de su iglesia lo apoyaba en oración. Durante todo esto, fui muy consciente de que mi tiempo era limitado y que...

Los pastores no aparecían. Cada timbre del teléfono en la otra habitación traía un momento de esperanza, pero ningún clérigo apareció. Me quedé todo lo que pude. Cuando llegó la hora de irme, volví a orar con Joe. Me di cuenta de que estaba en paz y que no estaría solo. Regresé junto a la cama de mi madre.

Más tarde me enteré de que Joe falleció unos quince minutos después de mi partida. Su partida fue pacífica. Estaba disgustado. ¿Por qué ninguno de nuestros pastores había ido a su lado? Cuando tuve un momento libre más tarde esa noche, llamé a nuestro pastor principal, Charles, a su casa. Esperé pacientemente durante mi santa diatriba. Después de permitirme desahogar mi frustración por su ausencia junto a Joe, Charles me dio tiempo para respirar y luego dijo en voz baja: «Sue, llamé a la casa de Joe cuando recibí tu mensaje. La persona que contestó me aseguró que el ministro ya estaba con Joe. Eras tú, Sue. ¿Por qué iba a ir si Dios ya había provisto a alguien para ministrar a Joe?».

Me quedé atónito. Charles me descubrió ministrando y tuvo la sabiduría de señalarlo. Confió en mí en una situación en la que fácilmente podría haber intervenido y tomado las riendas. En cambio, tuvo la alegría de saber que una persona a la que había ayudado a capacitar para el ministerio, ¡de verdad lo estaba haciendo!

Las personas de tu iglesia necesitan experimentar esa sensación abrumadora de conmoción. Necesitan experimentar el gozo de que alguien considere su trabajo como ministerio para Cristo. Necesitan ser enseñados y luego ser descubiertos sirviendo al Señor. Necesitan esa importancia y ese valor. ¿Por qué? Porque el ministerio es su derecho de nacimiento como creyentes. La libertad que todos tenemos en Cristo no solo afecta nuestra posición ante Dios, sino que afecta profundamente nuestro lugar en el mundo. Nos convertimos en representantes de Cristo. La forma en que nuestra obediencia a Cristo afecta al mundo merece llamarse ministerio.

Según Efesios 4:11-13, existe cierta duda sobre si la función principal de los pastores es ejercer el ministerio, en el sentido en que frecuentemente usamos el término ministerio. Pues el ministerio es servicio, y este pasaje clave de las Escrituras dirige a los pastores y a otros a preparar al pueblo de Dios para las obras del ministerio. Si este libro sobre el ministerio laico tiene algún efecto positivo, será el de aumentar el número de creyentes que descubren su llamado a ser ministros de Cristo, y motivará a sus pastores a tener una nueva pasión por prepararlos para esa labor.

## **PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO**

AL FINAL DE CADA capítulo, resumiré algunos de los principios clave de capacitación que he ilustrado a través de mi historia y las de otros. Sus experiencias y resultados no serán idénticos a los de nadie más. Pero los principios bíblicos y prácticos subyacentes estarán presentes cada vez que el ministerio de capacitación se haga realidad.

## **EQUIPANDO A LOS HÉROES**

A TRAVÉS DE LA RED DE CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO, he tenido la oportunidad y el privilegio de visitar, aprender y capacitar a muchas iglesias y denominaciones diferentes en los Estados Unidos y Canadá.

A lo largo del libro y al final de cada capítulo se presentan ejemplos de una amplia muestra representativa de estas iglesias, que difieren en tamaño, denominación y cultura eclesial. Cada una ilustra y ejemplifica los principios de un funcionamiento bíblico.

Equipando a la iglesia. Como descubrirás, no existe un solo "camino correcto", sino muchas variantes de los mismos principios, así como no existe un solo don, sino muchos dones únicos y maravillosos, todos esenciales para el cuerpo (ver Romanos 12:4-8).

- Iglesia Presbiteriana Comunitaria de Pleasant Hills, Pittsburgh, Pensilvania

- Iglesia Comunitaria Grace, Noblesville, Indiana

- Primera Iglesia Metodista Unida, Bixby, Oklahoma

- Iglesia Bautista Lake Pointe, Rockwall, Texas

- Iglesia Comunitaria de Willow Creek, Barrington, Illinois

- Iglesia del Calvario, San Luis, Misuri

- Iglesia de Cristo de Oak Hills, San Antonio, Texas

- Iglesia católica de Santa Mónica, Santa Mónica, California

- Primera Iglesia Presbiteriana de Bellevue, Bellevue, Washington
- Iglesia católica St. Gerard Majella, estación Port Jefferson, Nueva York
- Iglesia de la Resurrección, Leawood, Kansas
- Primera Iglesia Bautista de Leesburg, Leesburg, Florida
- Iglesia Comunitaria Heartland, Overland Park, Kansas
- Iglesia Metodista Unida de Ginghamburg, Tipp City, Ohio
- Iglesia Metodista Unida de Windsor Village, Houston, Texas

# 1

## Comenzando el viaje

### en la impotencia

Algunos de mis momentos de santidad habituales estos días ocurren en mi coche, lejos de mi iglesia. Mi esposo y yo somos de los privilegiados que llevamos a nuestro pastor a sus tratamientos de radiación. El avance gradual del cáncer lo ha obligado recientemente a renunciar al título oficial de pastor en nuestra iglesia. Charles ya no predica. No tiene por qué hacerlo; toda su vida se ha convertido en un sermón.

Hablamos mucho durante estos viajes al hospital. De hecho, soy yo quien más habla; él quien más escucha. Pero cuando habla, sé que ha estado escuchando. Reflexiono sobre todo lo que Dios está haciendo en la iglesia hoy; Charles piensa en todo lo que Dios hará para que él supere este día. Estoy entusiasmado con el ministerio al que Dios me ha llamado; Charles se siente abrumado por todas las maneras en que el pueblo de Dios lo está ministrando. Me impulsa la visión de que el cuerpo de Cristo alcance su máximo potencial; Charles es un humilde participante y beneficiario de esa visión que se está haciendo realidad en su rincón del mundo.

Mi pastor, Charles, y yo compartimos mucha historia en nuestros caminos paralelos con Dios. Hemos recorrido un largo camino en las últimas dos décadas. De manera sorprendente, Dios ha invertido casi por completo nuestros roles. Muchos de nosotros, que hemos aprendido tanto de Charles a lo largo de los años, ahora tenemos el honor de ministrarle. Nos enseñó mucho sobre el ministerio; ahora podemos practicar con él.

## ANTES DE LA VISIÓN

COMENZÉ ESTE CAMINO hacia el ministerio desde lo que he llegado a considerar el punto de partida perfecto: la impotencia. Mi propia fe se desarrolló en un hogar de tres generaciones. Vivimos con mis abuelos tras la ruptura del matrimonio de mis padres. Me impactó profundamente la fe inquebrantable de mis abuelos, así como la ambivalencia de mi madre, cuyo divorcio había sido tratado por su iglesia de forma denigrante.

Su dolor era profundo. No siempre lograba distinguir mis anhelos de confiar en el Señor de la iglesia de mis miedos y otros sentimientos relacionados con la gente de la iglesia. Poco a poco me convertí en el tipo de persona que pertenecía a la iglesia, pero no estaba del todo segura de cómo la iglesia me pertenecía a mí.

Mi primera sensación de impotencia me llegó cuando, siendo madre joven, sentí el peso de la responsabilidad por la fe de mis hijos. Esta sensación se acentuó al reflexionar sobre la posibilidad de criarlos en la iglesia del barrio a la que habíamos asistido durante varios años. Parecía haber muy poco allí que pudiera transmitirles con entusiasmo. Nunca se me ocurrió que la iglesia pudiera cambiar ni que yo pudiera desempeñar un papel en ese cambio. Solo sabía que algún tipo de cambio tenía que ocurrir. Quería que mis hijos se vieran expuestos a una fe que los desafiara y los sostuviera.

Dios respondió con gracia a una oración para la que no tenía palabras. Una amiga nos invitó a visitar su iglesia, que estaba lejos de casa, porque sabía que me preocupaban las necesidades de nuestra familia. Estaba emocionada con las señales de...

La vida que surgía en su congregación. Mi familia y yo llegamos a la iglesia que ahora llamamos hogar buscando algún tipo de vitalidad espiritual visible. Casi de inmediato percibimos una diferencia intangible. Vimos a gente que tomaba a Dios en serio y se divertía al mismo tiempo. Un rayo de esperanza comenzaba a invadir mi primera etapa de impotencia.

No me di cuenta en ese momento, pero la Iglesia Presbiteriana de Brentwood estaba recuperando el ritmo tras dos años sin pastor. El nuevo ministro ya estaba en el cargo y el impacto de su estilo de ministerio comenzaba a notarse. Nuestras primeras impresiones probablemente revelaron más sobre nuestras necesidades que sobre la iglesia. Nos cautivó lo nuevo, lo diferente: la vida que observamos y la bienvenida que recibimos.

Encontramos a un joven pastor predicando con pasión sobre lo que él llamaba "el sacerdocio de los creyentes". Pensé que había inventado un concepto nuevo y emocionante. Pronto me mostró en 1 Pedro 2:4-5 que, en realidad, estaba predicando un antiguo principio bíblico.

Charles no predicaba un plan ni un programa, sino que nos presentaba una verdad como un diamante. Nos guiaba por la joya llamada "el sacerdocio de los creyentes" y nos invitaba a contemplarla desde todos los ángulos. De alguna manera, presentía que esta verdad sobre el plan de Dios para los creyentes podría contener la respuesta a lo que anhelaba experimentar en mi camino cristiano. Pensé que estaba listo para dar el siguiente paso. Resultó ser un gran retroceso. Dios usó un desvío doloroso e inesperado para llevarme adonde él quería que fuera.

Antes de poder asimilar mentalmente la importancia de lo que escuchaba en la iglesia, me asaltó un problema de salud abrumador. Un accidente aparentemente menor me provocó complicaciones a largo plazo que cambiaron mi vida. Durante más de dos años...

Durante un período de dolor debilitante, experimenté deterioro de mis mandíbulas y fuertes dolores de cabeza acompañantes. La impotencia regresó con venganza. Un desconcertante laberinto de diagnósticos me llevó a la primera de varias cirugías reconstructivas para discos rotos y fusionados en mis mandíbulas, lo que me dejó temporalmente discapacitada. Literalmente podría decir que me despidieron de mi trabajo multifacético como madre de niños pequeños. Necesidades como cocinar, limpiar y ser madre se volvieron imposibles. Durante un tiempo, la vida se dividió en tres fases: momentos en los que no podía hablar porque necesitaba cirugía, momentos en los que no podía hablar porque acababa de tener una cirugía y breves momentos en los que podía hablar e intentaba decir todo lo más rápido posible antes de que el ciclo se repitiera. Mi autocomprensión como persona competente recibió un duro golpe. La vida sin dolor se desvaneció en un recuerdo. Me enfrenté a una incapacidad devastadora para satisfacer las necesidades de mi familia.

Casi antes de que pudiera pensar a quién recurrir, la gente de la iglesia apareció, tomó el control e hizo lo que yo no podía hacer. Sirvieron con alegría y pragmatismo. Cambiaron nuestras vidas. Así, sin más, sin fanfarrias ni advertencias. Atendieron nuestras necesidades con una rapidez indescriptible y de una forma más completa de la que las palabras pueden describir. En algunos de mis peores momentos, cuando la impotencia y la frustración me planteaban preguntas sin respuesta, Dios me mostró que podía resolver una discusión compleja con un guiso, que podía vencer las dudas mediante un amigo tranquilo que se sienta en silencio, ofreciéndome simplemente el don de su presencia.

Nunca había experimentado la iglesia en acción de esta manera. Nunca habíamos sido amados de esta manera por personas que apenas nos conocían. Todavía me maravilla pensar que mis hijos han crecido sabiendo que las personas en el cuerpo de Cristo realmente se preocupan por los demás. Saben que la comunidad de Cristo es mucho más que una idea teológica. ¡Para ellos, es la vida! Para mí, la impotencia se convirtió en la dura lección que aprendí a apreciar porque me enseñó que el servicio cristiano no es una entre muchas opciones, sino que es fundamental para el llamado de Dios en nuestras vidas. La posibilidad de que yo también pudiera experimentar la alegría de servir se convirtió en el motor que me impulsó a recuperar la salud.

Recuerdo aquellos días de dolor e inactividad con admiración. Dios me impartió una lección contundente a través de los mensajes de mis pastores, la miseria de mi condición y el ministerio de mis hermanos en la fe: el cuerpo de Cristo vive del dar y recibir mutuamente. Y tenía mucho que aprender tanto sobre recibir como sobre dar.

Salí de ese desvío inesperado y de ese tiempo de rehabilitación con el compromiso de asegurarme de que otros experimentaran la alegría de ser atendidos como yo. Yo, que había recibido tanto, anhelaba encontrar un lugar donde yo también pudiera dar. No sabía cómo sería esta "donación", pero sabía que podía suceder porque me había sucedido a mí.

Mis lecciones estaban lejos de terminar, pues la impotencia se convirtió en mi compañera habitual durante el deterioro recurrente de mi mandíbula, las soluciones ineficaces y las nuevas cirugías que marcaron los siguientes veinte años. Llegué a comprender la simple paradoja de que uno de los requisitos previos para capacitar al ministerio es una profunda conciencia de la impotencia. Quienes no reconocen su impotencia tienden a resistirse a pedir ayuda.

A quienes intentan vivir la vida completamente solos les resulta difícil aceptar la ayuda real que necesitan. Quienes son muy capaces de hacer mucho a veces pierden la alegría de ver cuánto más pueden lograr trabajando con otros. Es más, quienes niegan su impotencia pueden ni siquiera buscar lo que necesitan de Dios.

---

## **Uno de los requisitos previos para equipar**

**El ministerio es una profunda conciencia de impotencia.**

---

## LA VISIÓN COBRA VIDA

Durante ese período (alrededor del año 1985), Charles ya llevaba varios años pastoreando nuestra iglesia. Percibía que la gente necesitaba ayuda para dar el siguiente paso y aplicar los principios bíblicos sobre el sacerdocio de los creyentes. Creía que los creyentes servirían si se les daban las oportunidades adecuadas. No estaba seguro de cómo sería el proceso, pero sabía que era como Dios lo llamaba a liderar. Comenzó a buscar a alguien en nuestra congregación que pudiera estar interesado en descubrir cómo sería una iglesia impulsada por laicos y cómo actuaría. La búsqueda que cada uno de nosotros emprendió condujo a la maravillosa colisión de nuestras vidas.

La historia y los recuerdos que Charles y yo compartimos durante nuestros viajes al hospital comenzaron con aquellos primeros días y nuestras decisiones tentativas. Pero va mucho más allá de lo que Dios ha hecho en la Iglesia Presbiteriana de Brentwood. La visión de equipar iglesias ha cobrado forma en diferentes lugares de maneras tan singulares que ahora solo nos basamos en principios bíblicos básicos y nos alegramos de todas las maneras en que Dios hace realidad el cuerpo vivo en lugares inusuales con personas extraordinarias.

Lo que sigue comienza con nuestra visión inicial y traza nuestro viaje hasta el presente. En el camino, hemos descubierto que Dios ha estado haciendo...

---

**La visión de equipar iglesias ha tomado forma en diferentes lugares de tal manera**

**formas únicas en las que ahora solo señalamos los principios bíblicos básicos y sonreímos ante todas las formas en que Dios trae el cuerpo vivo a la realidad en lugares inusuales con personas maravillosas.**

---

En muchas otras iglesias se dan situaciones similares. Compartimos lecciones en común, pero las aplicaciones locales varían considerablemente. Si anhelas participar o pastorear en una iglesia que capacita, quiero ayudarte y animarte con este libro. Pero el ministerio corporativo que Dios desea realizar a través de ti y de los creyentes que te rodean será un tributo a Él. Llevará el sello único de Dios en tu lugar único. ¡Te dejará sin aliento!

## **PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO**

### ***Equipar no es un programa***

Les diré esto más de una vez: Equipar el ministerio no es nuevo, ni es un programa. Es una manera de hacer y ser la iglesia. Mucho de lo que leerán en este libro fue descubierto por ensayo y error. Quizás "redescubierto" lo exprese mejor. Los principios que yo y muchos otros aún estamos aprendiendo han sido entretejidos en la estructura de la fe por el Señor de la iglesia.

El ministerio de equipamiento no es un formato que se pueda implementar fácilmente. Si cree que el ministerio de equipo es el siguiente paso para su iglesia, piénselo dos veces. Los principios que lee al final de cada capítulo le advertirán, prepararán y guiarán, pero no le ofrecerán un programa sencillo.

Dios ya ha obrado donde estás. Las piezas que conformarán un ministerio dinámico de equipamiento están en tu iglesia ahora mismo. Los que equipan, los equipados y los que aún no lo están están a tu alrededor. Algunos están ocultos, otros son mal utilizados, algunos están cansados y otros son abusados. Esto me lleva a recordarte que, como pastor, director de ministerios de equipamiento, líder de un ministerio de este tipo o miembro de la iglesia que desea compartir sus dones, tu actitud inicial más saludable debería ser de humilde impotencia. Pídele a Dios que obre a través de ti para producir un ejemplo saludable de su cuerpo. Cada parte del cuerpo pertenece a Dios; cada parte está ahí por una razón. ¡Tu reto gozoso es ayudar a cada miembro a descubrir esa razón!

### ***Equipar no es denominacional***

Aunque soy un laico presbiteriano, la iglesia que equipa no es particularmente presbiteriana. Como sin duda notará, mi historia tendrá un matiz y un lenguaje presbiterianos, pero las experiencias y el estudio de los últimos años me han enseñado que la iglesia que equipa puede arraigarse en cualquier lugar. Puede honrar y transformar a través de todas las denominaciones.

La iglesia que equipa representa uno de esos mandatos bíblicos fundamentales que exigen atención. Con frecuencia, como he descubierto en el Libro de Orden Presbiteriano, los documentos de muchas tradiciones reconocen la sanción bíblica para una participación activa de los laicos en el ministerio. La pérdida del ministerio laico puede explicarse o atribuirse a muchos factores, y haré todo lo posible por sugerir algunas soluciones en este libro. Pero la energía de los laicos puede emplearse mejor hoy en día para recuperar lo que se perdió temporalmente. Esta afirmación debe renovarse casi a diario: el ministerio laico no es un distintivo denominacional, sino un modelo y un mandato bíblico.

### ***El equipamiento está orientado al equipo***

Este principio funciona en todas partes y recibirá mucha atención en los capítulos siguientes. No se tendrá una iglesia local basada en el modelo bíblico sin una mentalidad de equipo. La palabra "equipar" implica inmediatamente un modelo de equipo: quienes equipan y quienes son equipados. Un grupo necesita al otro. Forman un equipo.

Una vez que comiences a buscar en las Escrituras las pautas e imágenes de lo que Cristo tenía en mente para su cuerpo, te sorprenderá la frecuencia con la que las imágenes son corporativas, no individuales. Los individuos desempeñan ciertos roles importantes en el cuerpo, pero ningún individuo es el cuerpo. Cuando estamos "en Cristo", como lo expresa la Biblia tan a menudo, ¡estamos con muchísimas otras personas! Estamos destinados a ser un equipo.

### ***Equiparse no es rápido ni fácil***

Si busca una solución rápida para una iglesia en dificultades, no la encontrará en el modelo de la iglesia que capacita. Si busca la verdad y la iglesia tal como Dios la diseñó, encontrará en el modelo de la iglesia que capacita una visión bíblicamente sólida, históricamente probada y viable para el cuerpo de Cristo en acción. Pero lograrlo no será fácil. Por eso, una visión compartida de lo que se puede lograr debe ser parte del plan original.

## EQUIPANDO A LOS HÉROES

Iglesia Presbiteriana Comunitaria de Pleasant Hills

Pittsburgh, Pensilvania

Instituto Vital Churches: [www.vitalchurches.com](http://www.vitalchurches.com)

Pastor principal: E. Stanley Ott

Con una pasión por una iglesia vital, Stan Ott contagió a la gente, empezando por el liderazgo, con una visión de lo que era posible en la transición de una iglesia tradicional a una transformacional. Su metodología era la de "bendecir y añadir", combinando lo mejor del pasado y añadiendo características que satisficieran las necesidades de la gente de hoy. Cada semana, ejemplificaba esto en el culto dominical, combinando aspectos tradicionales y contemporáneos.

El proceso comenzó en Pleasant Hills con el descubrimiento de las necesidades de la gente, la aplicación de principios eficaces y el establecimiento de nuevas prácticas. Mediante un estudio exhaustivo de las Escrituras y escuchando a los líderes de su iglesia, Stan identificó siete señales vitales para una iglesia saludable, siguiendo el ejemplo de las iglesias del Nuevo Testamento en Jerusalén, Éfeso y Antioquía:

1. Impulsado por el espíritu

2. Basado en la Biblia

3. El discipulado dirigido

4. Necesita respuesta

5. "Reunidos-dispersos" atentos

6. Principio modelado

7. Practicado reflexivamente

Mediante la predicación, la enseñanza, el ejemplo y la oración intensa, Pleasant Hills logró la transición (aunque no siempre fácil) de un ministerio centrado en el pastor a uno con personal y liderazgo laico compartidos. Los grupos pequeños fueron esenciales para el proceso y se convirtieron en parte del ADN tanto de Pleasant Hills como de todas las "iglesias vitales" que he conocido. El crecimiento en número y en la vida de las personas ha sido significativo. Stan ha multiplicado su aprendizaje mediante la creación del Instituto de Iglesias Vitales, ayudando así a cientos de líderes de iglesias a proclamar la visión de una iglesia que equipa con base bíblica. En una época en que las iglesias tradicionales están decayendo a un ritmo asombroso, es emocionante ver una excepción tan poderosa a la regla en Pleasant Hills.

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

**1. ¿Es el ministerio de capacitación un valor en su iglesia? ¿Cómo se demuestra?**

**2. Reflexiona sobre aquellos a quienes Dios ha ayudado a crecer en el ministerio, incluso en su indefensión. ¿Cómo y dónde pueden estas personas ocupar ahora su lugar en el sacerdocio real?**

**3. ¿Es el ministerio de equipo un valor en su iglesia? ¿Qué se necesita para ser más eficaz y auténtico y que el ministerio de equipo se integre en todas las áreas de su iglesia?**

**4. ¿Qué evidencia existe de que su pueblo entiende que es parte de un sacerdocio real?**

## 2

### Cuando la Iglesia

Es saludable,

### Ella baila

Él repartió los dones de apóstol, profeta, evangelista y pastor-maestro para entrenar a los cristianos en el trabajo de siervos calificados, trabajando dentro del cuerpo de Cristo, la iglesia, hasta que todos nos movamos rítmica y fácilmente unos con otros, eficientes y elegantes en respuesta al Hijo de Dios, adultos completamente maduros, completamente desarrollados por dentro y por fuera, completamente vivos como Cristo.

## Efesios 4:11–13 EL MENSAJE

¿Cómo es posible que este pasaje bíblico, que describe tan claramente a la iglesia, reciba tan poca atención genuina? Puede que se predique con bastante frecuencia, pero ¿con qué frecuencia una iglesia local busca realmente definirse y moldearse según el esquema de Pablo? A partir de ahora en este libro, destacaré cómo el tema de cada capítulo se relaciona con un aspecto de este texto clave para la iglesia que se capacita.

Observe, por ejemplo, la emocionante visión de una iglesia sana y eficaz. En la pintoresca paráfrasis de Eugene Peterson, el cuerpo de Cristo exhibe salud cuando su

Los miembros "se mueven rítmica y fácilmente entre sí, eficientes y elegantes en respuesta al Hijo de Dios, adultos completamente maduros, completamente desarrollados por dentro y por fuera, completamente vivos como Cristo". Cuando la iglesia está sana, ¡baila!

## **Cuando la iglesia está sana, ¡baila!**

Una visión convincente de la iglesia no solo incluirá un sistema eficiente, sino también una relación dinámica entre personas que viven plenamente en Cristo. Esta visión nos mantiene firmes en la meta y nos ayuda a perseverar en momentos de desánimo.

### **EL PRIMER MOVIMIENTO**

Mientras Charles seguía predicando el sacerdocio de los creyentes, yo me beneficiaba de los torpes esfuerzos de nuestra iglesia por poner en práctica la verdad de las Escrituras. Incluso aplicada con torpeza, la verdad de Dios tiene un poder transformador.

Charles se dio cuenta de que predicar sobre el sacerdocio de los creyentes era importante para sentar las bases bíblicas, pero también iba a tener que involucrar a más personas. Convocó un comité de planificación a largo plazo. Nada inquieta más a un grupo preocupado por la supervivencia inmediata que alguien que sugiere pensar a largo plazo. Charles encontró resistencia. Por un lado, algunos le dijeron que la planificación a largo plazo sonaba "poco espiritual". Las empresas hacían planificación a largo plazo, no las iglesias.

Siempre atento a las enseñanzas, Charles señaló que la planificación es una parte importante de la visión bíblica de la vida. Pasajes como Santiago 4:13-17 ("Lo que debes decir es: "Si el Señor quiere que hagamos esto o aquello", Santiago 4:15 NTV) no cuestionan el valor de la planificación; confrontan una actitud de despreocupación por el futuro. La planificación bíblica busca la guía de Dios y reconoce su papel esencial en la implementación de los planes (véanse Proverbios 16:9; 19:21). Reconoce que Dios, en última instancia, determina el éxito de cualquier plan y rechaza la idea de que no aspirar a nada sea una práctica espiritual.

Probablemente porque aún estaba en la "fase de luna de miel", Charles obtuvo un acuerdo a regañadientes a su sugerencia de formar un comité de planificación a largo plazo. Después de todo, personas como yo entendíamos el mensaje sobre el ministerio laico, aunque su aplicación práctica aún era confusa. Charles demostró una sabiduría extraordinaria al componer el comité. Los miembros representaban una muestra representativa de nuestra iglesia: jóvenes y mayores, casados y solteros, miembros nuevos y antiguos, detractores y progresistas. Bajo la dirección de Charles, se esforzaron por descubrir el rumbo que Dios tenía planeado para la iglesia. Durante nueve meses se reunieron quincenalmente para abordar cuestiones difíciles como...

- ¿A quiénes nos está llamando Dios a ser como iglesia única dentro del cuerpo más amplio de Cristo?
- ¿A quién nos está llamando Dios a ser en este rincón particular del Oeste de Los Ángeles?
- ¿A quiénes nos está llamando Dios a ser en esta comunidad de relativa prosperidad económica?

- ¿A quién nos llama Dios a ser en el mundo?
  
- ¿Cuáles son nuestros recursos en términos de personas y finanzas?
  
- ¿Cuáles son nuestras limitaciones?

Las preguntas eran difíciles porque obligaban a un grupo ya existente a cuestionar su razón de ser. Las preguntas eran incómodas porque las respuestas no eran evidentes de inmediato. El grupo tuvo que trabajar duro, orar con ahínco, estudiar con ahínco y, sobre todo, escuchar con ahínco. Estaban aprendiendo a escucharse unos a otros, y también a Dios.

Un resultado inesperado pero crucial de este tiempo juntos fue un compromiso más profundo con la visión por parte de al menos un pequeño grupo de la iglesia. Hacer preguntas serias sobre la existencia y el propósito de la iglesia aclaró el compromiso de los miembros con ella. Con el tiempo, el comité de planificación a largo plazo se acostumbró a la idea de que Charles no los dejaría ir hasta que cumplieran su misión. Comenzaron a apropiarse de la visión.

Casi todos en la congregación estaban aprendiendo el lenguaje del ministerio laico, pero los miembros del comité de planificación a largo plazo se fueron llenando gradualmente de pasión por este ministerio. La importante labor que realizaban en nombre de toda la iglesia se convirtió en nuestro primer modelo de las posibilidades que subyacían a la visión: Los laicos en el cuerpo de Cristo podían planificar estratégicamente si se les daba tiempo, dirección y ánimo. Juntos podrían experimentar la guía del Espíritu de Dios que resultaría en conexiones prácticas entre la enseñanza bíblica.

y las necesidades de la iglesia local.

---

**Casi todos en la congregación estaban aprendiendo el lenguaje del ministerio laico, pero los miembros del comité de planificación a largo plazo gradualmente se fueron llenando de una pasión por el ministerio laico.**

---

Poco a poco, un plan fue tomando forma. Uno de sus principales objetivos declarados era "transformar nuestra comunidad". La idea general incluía una confirmación de la dirección de Charles al predicar sobre el papel de los laicos y la importancia del ministerio laico, así como la decisión de encontrar a alguien que facilitara la expectativa de que cada miembro de la iglesia encontrara un lugar de servicio. El comité de planificación a largo plazo se dio cuenta de que alguien más, además del pastor, debía guiar el proceso de cambio y supervisar el desarrollo de las nuevas estructuras necesarias para implementar la visión. La visión podía ser vívida, pero si no nos impulsaba a una aplicación práctica, quedaría solo en el recuerdo.

## **MINISTRO DE HABILITACIÓN**

Al recordar los primeros días de nuestro gran experimento, me conmueve lo poco que sabíamos. Llamamos a este nuevo puesto "ministro de facilitación". No nos dimos cuenta de la rapidez con la que el lenguaje cultural podía socavar nuestros objetivos. Incluso antes de empezar mi trabajo, el término "facilitar" llegó a significar casi exactamente lo contrario de lo que pretendíamos. El movimiento de recuperación había adoptado la palabra para explicar el empoderamiento negativo que a menudo puede funcionar en relaciones poco saludables. Casi de la noche a la mañana, "facilitar" pasó a describir cómo una persona permite, e incluso inconscientemente, ayuda a otra a continuar.

Involucrarse en comportamientos muy destructivos. Claramente, esto no era lo que pretendíamos al usar la facilitación.

Este fue solo el primer ejemplo de la importante tarea educativa que nos esperaba. Queríamos liberar a las personas para que ministraran eficazmente. Queríamos ayudarlas a ayudar a otros a alcanzar la plenitud y a sentirse más cómodas con el cambio. Y, la verdad, no estaba del todo seguro de que mi formación justificara el título de "ministro". Así que, incluso antes de lanzar el nuevo ministerio en Brentwood, le cambiamos el nombre. Yo sería el director de ministerios laicos.

Para que el nuevo concepto ministerial arraigara, debía ser aceptado en la cultura eclesial existente, que en nuestro caso era la presbiteriana. En esa cultura, incluso los cambios más pequeños debían procesarse y aprobarse en muchos niveles. Nuestra junta directiva, llamada Consistorio, revisó el trabajo del comité de planificación a largo plazo y aprobó el plan por unanimidad. A continuación, la visión se presentó a la congregación en una cena. Quizás se debió a la somnolencia posterior a una comida compartida o al entusiasmo contagioso de los presentadores, pero hubo pocas preguntas y la congregación votó unánimemente a favor de aprobar el plan. Pensándolo bien, probablemente debería haber tomado ese tranquilo paso por la estructura legislativa como una advertencia.

Tan pronto como comenzamos a implementar el plan, se alzaron muros de resistencia como barreras de resorte en un camino que supuse libre de obstáculos. Después de todo, ¡habíamos votado! Pero una vez que la gente comprendió que tener una nueva organización y metodología para ejercer el ministerio significaba un cambio en su forma personal de "hacer iglesia", se volvió difícil avanzar. No solo descubrí lo que significa chocar contra un muro, sino que a veces un muro se derrumba cuando te chocas con él. La gente se entusiasmó con la idea del cambio hasta que les afectó personalmente. Desde entonces, he llegado a la conclusión definitiva de que, de todas las organizaciones con las que he trabajado, la iglesia local es la que más se resiste al cambio, incluso cuando el cambio ha sido el plan acordado.

---

**En cuanto empezamos a implementar el plan, se alzaron muros de resistencia como barreras de resorte en un camino que supuse libre de obstáculos. Después de todo, ¡habíamos votado!**

---

El valor de una visión bíblica clara se demostró desde el principio. Si bien era importante contar con el permiso formal de la congregación, la verdad y el poder de la visión para el ministerio laico ya estaban arraigados en nuestro pensamiento congregacional gracias a la fiel predicación de Charles de los textos bíblicos fundamentales: Romanos 12:4-8, 1 Corintios 12-14 y Efesios 1-6. Estos nos dieron el mandato. Mientras guiáramos nuestras decisiones y acciones por la guía de estos textos, sabíamos que caminábamos bajo la dirección de Dios.

Se invitó a las personas a encontrarse en pasajes como Romanos 12:4-8:

Así como cada uno de nosotros tiene un solo cuerpo con muchos miembros, y no todos estos miembros tienen la misma función, así también en Cristo, siendo muchos, formamos un solo cuerpo, y cada miembro pertenece a todos los demás. Tenemos diferentes dones, según la gracia que nos ha sido dada. Si el don de alguien es profetizar, que lo use en proporción a su fe. Si es servir, que sirva; si es enseñar, que enseñe; si es animar, que anime; si es contribuir a las necesidades de los demás, que dé generosamente; si es liderazgo, que gobierne con diligencia; si es mostrar misericordia, que lo haga con alegría.

Estos versículos fueron presentados como un libro ilustrado del cuerpo de Cristo, como dijo Charles

Semana tras semana nos preguntaban: "¿Conocen su función? ¿La están cumpliendo? ¿Les permitimos cumplirla? ¿Cómo podemos servirles y apoyarles mejor?"

Estas dos últimas preguntas me ayudaron a definir mi propia función en el cuerpo. Tuve el privilegio de ayudar a todos a encontrar y cumplir nuestras propias funciones, mientras dejaba que otros encontraran las suyas. Pero antes de poder empezar a llevar a cabo mi misión, tuve que pasar por otro período de entrenamiento inesperado. Empecé a descubrir lo que Charles llevaba años comprendiendo: que tener una visión clara y apasionada no garantiza que se haga realidad en un grupo, aunque se hable de ella constantemente. Hay que considerar otros factores, o la "charla sobre la visión" realmente inculcará en el grupo las posibilidades. Esas fueron mis siguientes lecciones de vida.

## **PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO**

### ***Una persona comparte la visión***

El bosquejo de la visión del ministerio del pueblo se encuentra en las Escrituras. Pero esta visión no se hace realidad hasta que al menos una persona dentro de la iglesia local comienza a "verla". Lo que ven es un vago esbozo de su propia iglesia, tomando la forma y el color de la descripción bíblica. Comienzan a ver no tanto un edificio o un sistema, sino un organismo en el que cada parte realmente tiene una función significativa que desempeñar. La idea bíblica del cuerpo de Cristo carece de sentido sin la valiosa participación del pueblo.

Una vez que una persona comienza a ver la visión del ministerio laico, el siguiente paso implica

Compartir la visión. Esta visión, en particular, debe ser compartida con muchos para que pueda convertirse en realidad para todos.

### ***Los pastores principales renuncian al control***

Como verán, nuestro pastor tuvo que renunciar a gran parte de su trabajo anterior en el ministerio. Perdió el control, pero comenzó a descubrir el principio que Jesús enseñó cuando dijo que la semilla debe morir antes de dar fruto (ver Juan 12:24). Finalmente, resumió los cambios en su propio rol en estas palabras: "¡Esto se relaciona tanto con lo que quería hacer cuando entré al ministerio que no deberían pagarme por divertirme tanto!". También verán al seguir leyendo que gran parte de la transformación en nuestra iglesia se debe a su predicación y a su audaz práctica de la visión mucho antes de que el resto de nosotros realmente la comprendiéramos.

### ***Los equipos reemplazan a los comités***

Existen diferencias significativas entre la mentalidad de un enfoque de equipo y la mentalidad de los comités. Si bien los comités y el compromiso comparten raíces lingüísticas, nuestra cultura en general no equipara formar parte de un comité con compromiso. Los comités tienden a estar muy centrados en el líder. Cuando un comité funciona bien, suele ocurrir una de dos cosas: el líder está muy motivado para el éxito y ha realizado la mayor parte del trabajo, o el comité se ha convertido en un equipo. Los comités pueden transformarse en equipos mediante...

- hacer el trabajo duro de definir su propósito

- desarrollar un rol o responsabilidad para cada persona en función de sus dones
- pacto sobre cómo trabajar juntos y responsabilizarse mutuamente
- coaching por parte del líder del equipo
- gestionar y delegar eficazmente a los miembros del equipo adecuados
- Centrarse en la Biblia y estar impulsado espiritualmente.

Un equipo es un grupo de jugadores excepcionalmente talentosos con un propósito común. Cada jugador tiene una responsabilidad y la autoridad para llevarla a cabo. Como miembros del equipo, son plenamente responsables entre sí y de los resultados del equipo.

#### *La velocidad mata*

En cada etapa de nuestro desarrollo de ministerios laicos, siempre tuvimos la tentación de ir más rápido. Pero descubrimos (generalmente a través de nuestros errores) que

Acelerar a menudo nos frenaba. Como dice el refrán, siempre que creíamos que no teníamos tiempo para hacerlo bien, terminábamos teniendo que buscar tiempo para repetirlo. Es necesario establecer un cronograma realista y consensuarlo entre todos. El promedio es de doce a veinticuatro meses para ver cómo la visión empieza a arraigarse, dependiendo de muchas variables como el tamaño de la iglesia, las habilidades de liderazgo, el desarrollo del equipo de apoyo y el punto de partida de la iglesia.

*Los atajos suelen ser callejones sin salida*

Al leer nuestra historia, recuerde que su experiencia en el ministerio laico será diferente. Sus circunstancias son diferentes a las nuestras (no me canso de repetirlo). Pero recuerde también esto: los componentes clave que hemos descubierto han sido descubiertos regularmente por otros. A medida que más cristianos de diversos trasfondos comparan sus historias y descubrimientos en iglesias laicas, más sorprendentes son las similitudes en algunas ideas esenciales. Si se siente tentado a tomar atajos para evitar algunos principios de un ministerio laico saludable, le prometemos que encontrará algunos callejones sin salida. Dependiendo del tamaño de su iglesia, quizás tenga que integrar algunos componentes, pero por favor, no omita ninguno. Su ausencia podría hacer que toda la visión se derrumbe.

Un equipo es un grupo de jugadores excepcionalmente talentosos con un propósito común. Cada jugador tiene una responsabilidad y la autoridad para llevarla a cabo. Como miembros del equipo, son plenamente responsables entre sí y de los resultados del equipo.

## **EQUIPANDO A LOS HÉROES**

Iglesia Comunitaria Grace

Noblesville, Indiana

[www.gracecc.org](http://www.gracecc.org)

Pastor principal: Dave Rodríguez

La adaptabilidad y la disposición al cambio son factores clave para mantenerse en el mercado. Grace Community Church valora mucho la excelencia, capacitando a sus líderes (tanto remunerados como no remunerados) y siendo una iglesia que capacita en todos los aspectos. Lo excepcional de esta iglesia es cómo aplican lo que aprenden a las necesidades de los líderes y miembros. Me atrevería a decir que muchos asistimos a conferencias en equipo y analizamos lo aprendido, pero luego volvemos a casa y volvemos a la normalidad porque estamos demasiado ocupados para hacer los cambios que mejorarían nuestros ministerios.

No fue así en Grace. Tras asistir a dos conferencias en 1999 (la "Cumbre de Liderazgo" de Willow Creek y "Nuevo Siglo: Nueva Iglesia" de la Red de Capacitación de Liderazgo) y conocer un nuevo principio de liderazgo y la reproducción de líderes, impartido por Wayne Cordeiro, pastor principal de New Hope Christian Fellowship en Oahu, Hawái, este equipo se tomó en serio la aplicación práctica. El hecho de tener necesidades críticas les permitió escuchar el plan de Dios para el cambio en su iglesia a través de las experiencias de otra iglesia.

Antes de abordar el avión, tras la segunda conferencia, el equipo de Grace Community se reunió durante varias horas. El personal solicitó la opinión y las sugerencias de los líderes laicos, tanto positivas como negativas. La respuesta más importante que recibieron fue la preocupación de que su iglesia estaba contratando personal para que realizara el ministerio en lugar de empoderar a los miembros para que fueran ministros. Así pues, el personal decidió trazar un camino hacia el cambio, celebrando los éxitos y asumiendo los sentimientos y frustraciones de los líderes laicos.

Durante el último año, Grace Community ha vivido el caótico proceso de reestructurar el personal y reproducir líderes basándose en los valores, la pasión, los dones y la comunidad de la iglesia. El fractalismo (definido como un patrón que se repite infinitamente en un organismo) es la palabra de moda y es bien conocido. Consulta el libro de Wayne Cordeiro, "Doing Church as a Team" (un excelente recurso para tu biblioteca de capacitación) para una explicación detallada de cómo se puede usar el fractalismo para el desarrollo de líderes y el ministerio de la iglesia.

La Iglesia Comunitaria Grace siempre ha valorado mucho a las personas y las conexiones comunitarias, buscando el bien común. Mediante la reestructuración del personal y todos los procesos de ministerio y desarrollo de liderazgo, la iglesia avanza hacia su visión de ayudar a las personas a verse como participantes del reino. ¿Es perfecto? Ni de lejos. ¿Es fácil? En absoluto. Es un proceso en progreso lleno de desafíos, pero para los líderes que realmente tienen un corazón para las personas y el deseo de formar parte de una iglesia que capacita y sirve verdaderamente al reino, todo es posible.

Primera Iglesia Metodista Unida

[www.fumcbixby.org](http://www.fumcbixby.org)

Bixby, Oklahoma

Pastora principal: Jessica Moffatt

Jessica pasó de ser pastora ejecutiva de una gran congregación metodista unida en Tulsa, Oklahoma (después de doce años en el ministerio de movilización) a pastora principal de una pequeña iglesia metodista unida con una cultura singularmente diferente, a solo unos kilómetros de distancia. Reconoció que la identificación masiva...

Reconocer los dones de cada uno no era la manera de proceder, así que, sabiamente, comenzó con una "mesa redonda de teología", ya fuera en una mesa de trescientos miembros o en una de cinco miembros del personal. Enfatizó el principio de "diferentes funciones, igual importancia". Describió su función en el cuerpo y luego destacó la necesidad e igualdad de cada persona en cualquier mesa en la que estuviera sentada.

El enfoque de Jessica creó un clima de descubrimiento mutuo, estudiando juntos las Escrituras para discernir el diseño de Dios para la iglesia y el rol de cada persona, en lugar de que el pastor dictara lo que le pareciera correcto. Esto fue una sorpresa para su nueva familia eclesial y, sin duda, un cambio con respecto al rol de un pastor tradicional de la IMU. Para su éxito como líder fue vital la insistencia en que cada miembro tenía la misma importancia, una verdad que debía modelar primero.

Jessica percibió rápidamente que el sistema bien afinado de su anterior megaiglesia no funcionaría en esta iglesia, así que juntos crearon un nuevo modelo compatible con las necesidades de la cultura de Bixby. Encontraron obstáculos en el camino, como las expectativas tradicionales sobre lo que debería ser un pastor principal, así como la resistencia de algunas personas a verse como ministros (¡tú eres el ministro, yo no!). Al definir su cultura como una "comunidad de guisos" que responde a las transiciones de la vida con comida y un ministerio de presencia cariñosa, Jessica y su equipo reconocieron que simplemente tenían que idear nuevas recetas de guisos.

Bixby es una comunidad amorosa y considerada que valora mucho el cuidado de las personas. Como muchas iglesias, el primer cambio en la cultura de Bixby tuvo que ver con el lenguaje. Tuvieron que crear un lenguaje para el ministerio que fuera preciso bíblica y culturalmente. Se preguntaron: "¿Refleja nuestro lenguaje la iglesia de Jesucristo?". Si es así, están dando un paso importante para ayudar a las personas a comprender que son un sacerdocio real, que todos deben participar en la formación de la iglesia.

Una reflexión final: Es importante destacar que lo que funciona bien en una congregación no necesariamente funcionará en otra. El líder sabio analiza, comprende y respeta la cultura, y luego adapta el proceso de aprendizaje para alcanzar el objetivo final.

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

**1. ¿Cuál es su proceso de visión? ¿Tiene un plan a largo plazo? ¿Cómo identifica su plan el equipamiento del ministerio como una prioridad para la transformación y el crecimiento?**

**2. ¿Su iglesia tiene un puesto de personal designado para facilitar el ministerio de equipamiento?**

**3. ¿Dónde están los muros de resistencia en tu iglesia?**

**4. ¿Cómo definiría la disposición de su iglesia para el cambio?**

## 3

### Haciendo sistémico

#### Los cambios pueden ser

### Chocante

Él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros, a fin de perfeccionar al pueblo de Dios para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo, hasta que todos lleguemos a la unidad de la fe y del conocimiento del Hijo de Dios, a un varón perfecto, a la medida de la estatura de la plenitud de Cristo.

Efesios 4:11-13

Qué fácil es centrarse en las descripciones que Pablo da en Efesios 4 y confundirlas con simples cargos: apóstoles, profetas, evangelistas, pastores y maestros. Durante mucho tiempo me parecieron designaciones oficiales. Luego descubrí que se trata de roles de servicio. Casi inconscientemente, había asumido que eran peldaños en la escalera del éxito espiritual. Mis suposiciones se hicieron añicos cuando observé con atención cómo la Biblia habla de la iglesia. En la práctica bíblica, estas etiquetas descriptivas a menudo afirmaban un rol que alguien ya desempeñaba. A alguien se le llamaba evangelista porque ya ejercía el don de evangelización; a otro se le afirmaba como apóstol porque desempeñaba funciones apostólicas en la iglesia.

Cuando cedemos a la tentación de establecer rangos y estimar el prestigio dentro del cuerpo de Cristo, promovemos la desunión y la envidia de lugar. Al intentar discernir un orden de importancia en esta lista, terminé sonando como la discusión susurrada entre los discípulos de Jesús sobre quién de ellos era el más importante. Jesús interrumpió mi discusión interna con estas palabras: «Si alguno quiere ser el primero, que sea el último y el servidor de todos» (Marcos 9:35).

En última instancia, la fidelidad de una iglesia se mide con esta pregunta: ¿Hasta qué punto cada miembro se siente conectado con Cristo y responsable ante él por su forma de vivir y servir? Alguien tiene que hacerse esta pregunta y servir a la iglesia manteniéndola presente ante los demás. En nuestra iglesia, tuve la oportunidad de recibir ese privilegio transformador.

## **EMOCIONADO PERO ATERRORIZADO**

Cuando Charles me informó que los líderes de la iglesia habían acordado llamarme como director de ministerios laicos, me emocioné, pero también me aterró. Habíamos hablado de la posibilidad con bastante detalle mientras me recuperaba de una cirugía. Él sabía que me había afectado enormemente la atención recibida de otros miembros de la iglesia y comprendía mi deseo de asegurarme de que otros recibieran la misma atención. Pero no estaba seguro de estar listo para todo (para usar la buena jerga del sur de California). Charles reafirmó mi amor por las personas y mi deseo de conectarlas entre sí y con Dios. Sabía que grandes cosas eran posibles si la iglesia lograba conectar a los miembros entre sí en una comunidad amorosa y solidaria, y si se impulsaba intencionalmente a las personas a servir.

Cuando Charles y yo revisamos la descripción del puesto, vimos que enumeraba muchas cosas en las que no tenía experiencia, como por ejemplo, conocimientos informáticos. Pero sabía lo suficiente como para responder a mis limitaciones con dos respuestas estándar: puedo aprender y, mejor aún, puedo invitar a alguien más a liderar en esas áreas. Desde el primer día, decidí ampliar la base del ministerio complementando mi falta de habilidades y experiencia con personas que tuvieran los dones adecuados. Lo hice con la plena aprobación de mi pastor.

Una fortaleza que aporté al trabajo fue mi pasión por el servicio y la atención. Charles decidió basar su apoyo a mi puesto en esos rasgos de carácter. Desde el principio, ambos valoramos mucho invitar al mayor número de personas a unirse al ministerio de servicio.

Aunque la iglesia había aprobado la financiación para el puesto, opté por servir como personal no remunerado. Me sorprendió que esto se convirtiera en un punto de conflicto. Experimenté de primera mano una de las complicaciones que surgen al usar el dinero como medida principal y punto de rendición de cuentas para el ministerio legítimo (véase el principio de equipamiento en la página 47). Para mí, el salario no era el problema. Servir era mi forma de retribuir en agradecimiento lo que mi familia y yo habíamos recibido de la comunidad de fe. En mi ingenuidad, inicié grandes oportunidades de aprendizaje para toda la iglesia. Hablamos de algunas de las barreras ocultas para confiar, equipar y gestionar a los miembros de la iglesia que no están empleados formalmente por ella.

Cuando respondí a la oferta de mi pastor, me dio unas instrucciones reveladoras, que incluían la exigencia de una reunión semanal de rendición de cuentas con él. Además, debía definir el rol y vivir las metas y objetivos establecidos en el plan a largo plazo. Solo tras reflexionar más tarde me di cuenta de que me habían dado poca orientación sobre cómo tener éxito, lo que me dejaba con un gran potencial de fracaso. El puesto de director de ministerios laicos (como ocurre prácticamente con todos los puestos en la iglesia) conllevaba altas expectativas y pocos detalles. Mis experiencias en otros entornos eclesiales a lo largo de los años me han enseñado...

Me dejó esta lección imborrable: la iglesia, por definición, es la mayor reunión de siervos potenciales del mundo, pero también es el vehículo más conocido para decepcionarlos, desanimarlos e incluso destruirlos. Solo un pequeño porcentaje de voluntarios dispuestos puede tener éxito sin una formación específica y una dirección clara, y la iglesia rara vez ofrece ninguna de las dos. Abordar esta deficiencia se convirtió en uno de mis principales objetivos.

---

**La iglesia por definición es la mayor reunión de siervos potenciales en el mundo, pero también es el vehículo más notorio para la decepción, desalentándolos, e incluso destruyéndolos.**

---

Cuando acepté el puesto de directora de ministerios laicos, me apunté a otra temporada de impotencia. Este puesto era tan nuevo que no tenía forma. El título reconocía una necesidad, pero nadie me dijo cómo satisfacerla. Cuando acepté el puesto, ansiaba hacer algo útil, pero pronto descubrí que tenía mucho que aprender antes de poder dirigir eficazmente los ministerios laicos.

## **DIECIOCHO MESES BAJO TIERRA**

Una iglesia local funciona como un sistema. Las personas dentro del sistema funcionan como engranajes entrelazados dentro de una máquina compleja. Al girar cualquier engranaje del sistema, todos los demás se mueven de alguna manera. En Brentwood, sin duda, teníamos un sistema funcional, pero sabíamos que podría reflejar mejor la descripción bíblica de la iglesia.

Dado que comencé mi trabajo convencido de que mi puesto era necesario, fue un gran shock darme cuenta de que mi participación en el sistema a menudo no era deseada. Quienes habían expresado su insatisfacción con el desarrollo de las cosas fueron algunos de los primeros en decirme que cualquier sugerencia o cambio que hiciera debía hacerse en otro lugar.

Me tomó (con la ayuda de un equipo comprometido) dieciocho meses determinar qué hacer y cómo hacerlo, y luego comenzar a hacerlo. Cuando hablo hoy con líderes de la iglesia sobre los cambios sistémicos que requiere el ministerio de equipamiento en una iglesia, descubro que uno de los mayores obstáculos es el tiempo que lleva construir o mejorar un sistema. Ahora sé que mi experiencia representa el tiempo promedio para un entorno en el que ya se ha realizado una buena cantidad de trabajo preliminar sólido. He compartido la frustración de muchos que han alimentado un cambio agonizante, solo para que les digan que sus esfuerzos son inaceptables; he llorado con aquellos a quienes su iglesia les ha informado que este tipo de cambio no será aceptado, sin importar cuánto tiempo trabajen en él. Tristemente, en algunos lugares la visión de un ministerio laico genuino será rechazada.

Durante el primero de esos dieciocho meses, sobreviví con la firme convicción de que la visión de una iglesia que capacitaba era bíblica; de que, de hecho, era verdadera. Eso, junto con mis reuniones semanales con mi pastor, me sostuvo hasta que la visión empezó a arraigarse. Charles no sabía lo suficiente sobre el trabajo como para decirme qué hacer, pero fue lo suficientemente sabio como para animarme a descubrir qué era lo que necesitaba hacer. La necesidad de informar semanalmente me impulsó a perseverar, incluso en momentos desalentadores.

Recuerdo que me impresionó la reticencia de Charles a explicarme el trabajo. Supuse que era una técnica astuta para obligarme a ejercitar mis propios dones y creatividad al definir el puesto. Años después, cuando me oyó reconocerle el mérito...

Con este enfoque asombroso y paciente hacia el ministerio, confesó tímidamente: «Adopté ese enfoque por pura ignorancia, Sue. Realmente no sabía cómo funcionaría tu rol, pero sabía que si te hacía suficientes preguntas, si te animaba y apoyaba lo suficiente, lo descubrirías. Mi función era seguir haciéndote preguntas el tiempo suficiente para que descubrieras cómo podíamos hacer realidad la visión».

Charles, sin saberlo, practicaba un método muy efectivo que llamamos "gestión por incógnito". Es significativamente diferente de la "gestión por indiferencia"; no implica renunciar al liderazgo. Tradicionalmente, se ha esperado que los pastores sean quienes saben y hacen todo lo importante, lo que los coloca en situaciones prácticamente imposibles y, a menudo, los conduce al fracaso. En realidad, los líderes no tienen por qué saberlo todo. Deben preocuparse, defender y apoyar a quienes saben lo que hay que saber y pueden hacer lo que hay que hacer. Y deben rodearse de personas que, aunque no lo sepan en ese momento, puedan investigar. Cuando ni Charles ni yo teníamos ni idea de qué hacer, él esperó pacientemente a que yo lo descubriera.

Bueno, con el tiempo lo descubrí. Dios me brindó guías inesperadas y maravillosas en el camino, y mi impotencia se transformó de nuevo en esperanza. A medida que la visión cobraba sentido para nuestra iglesia, se crearon nuevos sistemas, aunque a lo largo de muchos meses, para permitirnos apoyarla.

## **UN TRABAJO SIN FORMACIÓN**

AUNQUE LA IGLESIA me había pedido que desempeñara una función valiosa que

Tenía un claro respaldo bíblico, pero el resto del apoyo parecía inexistente. Empecé a buscar ayuda, pero no encontré ninguna iglesia que hiciera lo que intentábamos. Abundaban las oportunidades de capacitación, pero ninguna parecía adaptarse a nuestra situación. Aunque el movimiento de crecimiento de la iglesia estaba en pleno auge, no pude encontrar ninguna capacitación específica diseñada para mejorar la salud de la iglesia.

Casi por casualidad, me topé con un grupo llamado DOVIA (Directores de Voluntarios en Agencias), una organización nacional que brinda apoyo a directores de organizaciones sin fines de lucro. Empecé a reunirme con directores de la Cruz Roja, coordinadores de bancos de alimentos y responsables de programas de voluntariado hospitalario. Descubrí un mundo previamente desconocido de personas con experiencia y una vasta formación en la gestión eficaz de voluntarios.

A pesar de mi entusiasmo por todo lo que estaba aprendiendo, me di cuenta de que mi verdadero reto sería evaluar estas técnicas según los estándares bíblicos y traducir las correctas a un lenguaje y formato que se adaptaran o transformarían nuestros sistemas dentro de la iglesia. Mi objetivo era aprender las lecciones del voluntariado y luego aplicar la Biblia al ministerio cristocéntrico de la iglesia.

Mi asociación con DOVIA me condujo directamente a la Asociación para la Administración de Voluntarios (AVA), un grupo que proporciona estándares nacionales e internacionales y supervisa a los miembros de DOVIA y otros grupos de voluntarios. En 1986 asistí a mi primera conferencia internacional de AVA. Me uní a novecientos líderes altamente motivados que gestionaban voluntarios en una asombrosa variedad de entornos. Mi mayor sorpresa fue descubrir que era la única persona en la lista que dirigía voluntarios en una comunidad religiosa. ¿Cómo podía ser la única representante oficial de la iglesia cuando las comunidades religiosas, colectivamente, tienen, con diferencia, el mayor número de voluntarios en Estados Unidos?

Mi preocupación pronto se vio eclipsada por la multitud de oportunidades que me aguardaban. Recuerdo haber pensado que debía haber llegado al cielo. La conferencia de AVA parecía ofrecer absolutamente todo.

---

**Mi mayor sorpresa llegó cuando descubrí que era la única persona en el...  
lista que dirigió a los voluntarios en una comunidad de fe.**

---

Cualquiera podría desear saber sobre la gestión de voluntarios. Estaba abrumado por las opciones: seminarios sobre agotamiento, resolución de conflictos, reclutamiento, reconocimiento y muchos otros, uno tras otro. Me esforcé al máximo para no perderme nada. Mientras tanto, las preguntas resonaban en mi mente: ¿Cómo funcionaría esto en nuestra iglesia? ¿Necesitamos saber esto? Cada habilidad y principio de gestión de voluntarios debía cumplir ciertos criterios para ser aprobados por la Biblia. ¿Podría ilustrarlos y enseñarlos con las Escrituras? ¿Encajarían en nuestro sistema actual (estructura denominacional y sistema de la iglesia local), o tendrían que esperar a que el sistema cambiara? Estas preguntas se convirtieron en mi principal herramienta de evaluación. Lo mejor de este tiempo para mí fue que me obligó a reflexionar detenidamente sobre mi comprensión de la iglesia. Sin duda, tuve que reevaluar mi propia dirección, objetivos y descripción del trabajo, y a pesar de todo, fue una época de gran crecimiento personal.

## **UN TÍTULO SIN LUGAR**

No mucho tiempo después de convertirme en director de ministerios laicos, experimenté una creciente sensación de inquietud en mis interacciones semanales con mi pastor.

Cuando le pregunté a Charles sobre esto, confesó sin reservas que le incomodaba un poco tratarme. Al principio no estaba seguro de cuál era el problema, pero después de un tiempo, Charles finalmente dijo: «Supongo que no sé cómo tratarte como voluntario. ¿Cómo puedo exigirte responsabilidades? No te pagamos por este ministerio, así que me resulta difícil exigirte los mismos estándares que esperaría de un miembro del personal remunerado».

Habíamos tropezado con un punto ciego en nuestro sistema y valores. De hecho, habíamos descubierto una suposición fatal sobre los laicos, el dinero y la rendición de cuentas. Seguíamos cometiendo el error ancestral de equiparar el salario con el "ministerio real" en lugar del "semiministerio" no remunerado. Es más, dábamos por sentado que podíamos esperar que alguien cumpliera su palabra si le pagábamos, pero sin un salario, los compromisos serían invariablemente menos vinculantes.

Llamo a esto una suposición letal porque estoy convencido de que destruye el ministerio pastoral y desalienta gran parte del ministerio laico. Los pastores terminan asumiendo todo tipo de roles y tareas, incluso si no están capacitados para realizarlas, simplemente porque aceptan la idea de que "¡para eso me pagan!". Mientras tanto, los laicos a veces rehúyen el ministerio para el que están bien capacitados simplemente por temor a estar pisoteando al pastor. El pastor fue al seminario, así que seguramente puede hacerlo "todo". O, lo que es peor, los laicos se ofrecen como voluntarios para emprender un proyecto, solo para que les digan que, como no hay dinero para pagarles, el proyecto tendrá que esperar. A la hora de recibir un salario por el ministerio, la necesidad y las circunstancias deben ser la máxima prioridad al evaluar los niveles salariales. Un sueldo no hace automáticamente que el ministerio de una persona sea más digno o valioso que el de otra persona con dones similares que ejerce su ministerio sin recibirlo.

---

**Seguíamos cometiendo el error ancestral de equiparar el salario con el “trabajo real”.  
ministerio” en contraposición al “semiministerio” no remunerado.**

---

Como Charles y yo estábamos comprometidos con una visión más amplia, sabíamos que no podíamos permitir que este asunto nos desviara. Simplemente le dije que fingiera que me pagaba y que lo dejara así hasta que resolviéramos la relación. La verdad es que, si no lográbamos superar esto, no podríamos hacer el trabajo más importante de cambiar el sistema.

## **INTERFAZ SISTEMA ANTIGUO/SISTEMA NUEVO**

A veces, los cambios significativos causan sorpresas. Sin darme cuenta, provoqué una la primera vez que me uní a la reunión semanal de personal. Allí estaba yo, un laico, precipitándome donde solo el personal se atrevía a entrar. Por un lado, tenía un cargo y un puesto en la estructura de la iglesia: director de ministerios laicos; por otro, ocupaba el puesto como miembro del personal sin remuneración, algo inédito en nuestra iglesia. Entonces, ¿cuál de estos factores determinaría si tenía o no un lugar en la mesa de la reunión de personal?

¡Qué dilema tan delicioso! Estas situaciones incómodas y sus soluciones realmente ayudan a determinar la profundidad del compromiso de una iglesia con el principio del ministerio laico. Si no creemos que los laicos puedan ejercer un ministerio real en este contexto, naturalmente los excluiríamos de las discusiones del personal sobre el ministerio. Pero si creemos firmemente que los laicos están dotados y capacitados por Dios para todo tipo de ministerio, entonces insistiremos en que estén representados en cualquier discusión sobre el ministerio. Huelga decir que comencé a asistir a todas las reuniones de personal con la aprobación de Charles, pero tuve que ganarme el derecho a estar allí.

Las primeras lecciones que aprendí de mi formación fuera de la iglesia se centraron en la concienciación y el seguimiento. Dijimos que queríamos ser una iglesia que fomentara el ministerio de los laicos y los capacitara para ello: ¿cuánto sabíamos de lo que estaba pasando entre nuestra gente? ¿Quién ya estaba haciendo qué y qué tipo de éxito estaban teniendo? Mi entusiasmo por el seguimiento fue recibido por el personal con un escepticismo aleccionador. Mi primer error probablemente fue usar la palabra seguimiento. Nuestro ministro de música, Jack Walker, compartió lo que otros en el grupo también pensaban. Hablando con su tierno corazón ministerial, dijo: "Simplemente no quiero hacer seguimiento. Es demasiado corporativo. No voy a permitir que los miembros de mi coro sean números. Ya hay suficiente de eso en el mundo empresarial". Mientras él y otros expresaban su resistencia, me di cuenta de que me había disparado en el pie. (No era la primera ni la última vez; ¡es un pequeño milagro que todavía pueda caminar!). No había usado un lenguaje que comunicara los valores del ministerio, y había aprendido una lección invaluable.

Una semana después, experimenté con otro enfoque. Le pedí a mi pastor un momento en una reunión de personal para abordar un área de ministerio. Como llevaba varios años participando activamente en el coro, comencé mi experimento con Jack y el coro, un grupo bastante grande en nuestra iglesia. Durante la sección de "preocupaciones" de la reunión, le dije: "Jack, no he visto a Beverly últimamente. ¿Está enferma? He notado que no ha cantado con el coro en al menos un par de semanas". Jack dijo: "Tienes razón. Yo tampoco la he visto". Entonces mencioné a dos o tres personas más que noté que faltaban en su área de ministerio, y le cedí la palabra.

La semana siguiente, mientras el personal se reunía, Jack se aseguró de decirme en ese lugar público: «Sue, me alegra mucho que me mencionaras a Beverly la semana pasada. Ha estado de baja por una gripe terrible. Si no me hubieras avisado, habría perdido la oportunidad de atenderla». Su comentario brindó la oportunidad perfecta para iniciar un diálogo en el que mencioné varios nombres más, esta vez en el área de ministerio de otra persona. Y así continuó. Durante las siguientes seis semanas, en

A cada reunión de personal, llegaba con una breve lista de nombres de personas activas en diferentes áreas del ministerio cuya ausencia había notado. Al final de esas seis semanas, se observó una personalización considerable de nuestro ministerio, ya que los miembros del personal llamaban a la gente y descubrían necesidades que, de otro modo, podrían haber quedado insatisfechas. En nuestras reuniones de personal, otros también comenzaron a mencionar ausencias notadas.

Durante una de esas reuniones, lancé la segunda fase de mi plan diciendo: «Estoy aprendiendo lo fácil que es pasar por alto a los ausentes. ¿Qué tal si encontráramos una manera de conocer mejor las necesidades de la gente en la congregación? ¿Y si nos esforzáramos más por saber quién está presente y quién no? ¿Crees que podríamos mejorar nuestro ministerio conociendo mejor a la gente?».

Lo que vino después fueron dulces palabras de permiso, la bajada de la guardia, mientras alguien preguntaba: "¿Tienes alguna idea de cómo podríamos hacer esto, Sue?"

¿Tenía ideas? Bueno, una palabra me vino a la mente inmediatamente: computadora. Pensé que, mientras tuviera su atención, mejor apuntar alto. Estaba fanfarroneando. Deben entender que, personalmente, estaba fuera de mi alcance en ese momento. Podía hablar como una computadora, pero no podía andar como una computadora, ni escribir como una computadora. En ese entonces, era un analfabeto del teclado y tenía problemas con la informática.

Me desmintieron y me dijeron que desarrollara un sistema de seguimiento. Empecé por revisar la información congregacional que teníamos. Lo que encontré no fue alentador. No teníamos un método organizado y centralizado para recopilar, almacenar ni compartir información sobre los miembros de la congregación. Afortunadamente, mi total incompetencia informática se convirtió en la puerta de entrada para que varias personas practicaran su pasión.

en un ministerio completamente nuevo.

El punto de partida resultó ser una relación que había desarrollado en otra área del ministerio. Mi participación en el coro incluyó compartir un viaje con Bruce, cuya vocación consistía en capacitar a personas con discapacidad en el uso de computadoras. Siendo legalmente ciego, Bruce tenía un don único para ayudar a personas con dificultades graves a convertirse en usuarios competentes de computadoras. Me asombró lo que hizo, aunque no entendía mucho. Mientras viajábamos juntos, escuchó un análisis semanal de mis experiencias en mi nuevo rol como director de ministerios laicos. Una noche le pregunté: "Bruce, ¿me ayudarías a descubrir cómo podríamos usar las computadoras para recopilar, almacenar y aplicar todo tipo de información para mejorar nuestro ministerio como iglesia?".

Bruce respondió sin dudarle: "¡Me encantaría hacerlo!". Se convirtió en el líder y primer miembro de mi equipo de informática. Le pregunté si podía sugerir a otras personas para que se unieran a este esfuerzo y me dijo que me contactaría. No tardó mucho en identificar a ocho personas con habilidades significativas en informática, y las invitamos a formar un equipo. Para algunas de ellas, era la primera vez que se les pedía hacer algo en una iglesia para lo cual ya estaban capacitadas y preparadas. Un aspecto que me aterraba era su territorio. Estaban realmente entusiasmados con lo que podrían hacer por la iglesia. Les expliqué lo que necesitábamos y respondieron: "¡Sin problema!". Su entusiasmo era contagioso. Me hicieron creer que podían convertir nuestros sueños en datos.

El equipo de informática se propuso revisar los tipos de programas disponibles en el mercado. Al mismo tiempo, contactaron a otras iglesias y organizaciones sin fines de lucro en busca de ideas. Recorrieron el mercado, pero no encontraron nada que satisficiera nuestras necesidades específicas. Para mi sorpresa, esta mala noticia les dio energía. Ahora no tendrían que adaptar el software de otros. Iban a desarrollar nuestro programa desde cero.

---

**Me hicieron creer que podían convertir nuestros sueños en datos.**

---

Bruce dirigió el equipo que creó la base de datos que marcó el inicio de nuestro sistema de ministerio de capacitación. Bruce me ayudó a comprender que, a veces, una iglesia que capacita logra su mejor resultado cuando impulsa a personas ya capacitadas para que realicen una obra ministerial especial.

Implementar el sistema original fue frustrante y llevó mucho tiempo, pero fue parte integral de la base del cambio que sustenta nuestros valores. Conseguimos a las personas adecuadas para el proyecto adecuado, ¡y lo hicieron de la manera correcta! A medida que se conocieron los resultados de sus esfuerzos, supimos que nuestra iglesia estaba experimentando una transformación. Pero junto con los cambios en el sistema, también era necesario abordar otras necesidades básicas. Nuestra iglesia representaba una cultura que también necesitaba ser comprendida. El sistema más eficaz del mundo sería poco más que un montón de chips de computadora si la cultura eclesial existente no se tuviera en cuenta en la nueva comprensión de la iglesia.

## **PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO**

***Cambie su lenguaje para reflejar los valores bíblicos***

La tabla a continuación ofrece algunos ejemplos de los tipos de cambios en el lenguaje que promoverán y reforzarán la mentalidad de ministerio y transformación. Identificar el lenguaje que usa actualmente y evaluar su efectividad puede ser un desafío y una experiencia divertida. Experimente con los cambios. Asegúrese de que las personas comprendan el lenguaje que usa y el mensaje que transmite, y no olvide conectar el lenguaje con la cultura en la que viven.

¿Tú?

delegar

rellenar ranuras

utilizar descripciones de puestos

llamar a la gente voluntaria

Siervos, líderes siervos, ministros de la gente del llamado santo, siervos no remunerados, líderes siervos tienen comités

## MENTALIDAD SECULAR

¿O lo haces tú?

ministerio compartido

Identificar oportunidades ministeriales, usar

descripciones ministeriales, llamar a

personas, ministros no remunerados

servir en equipos

No todos estos cambios de lenguaje son obvios. Sin embargo, la mayoría son necesarios. La visión de equipar requiere que el lenguaje organizativo de la iglesia cambie para reconocer el valor bíblico que considera a cada creyente como ministro, o dicho de otro modo, que afirma el sacerdocio de todos los creyentes.

### ***Analizar el sistema actual***

Las personas en una iglesia pueden funcionar sin reconocer conscientemente los sistemas que moldean sus decisiones y su vida en comunidad como parte de una comunidad de creyentes. Para ser una iglesia capacitadora, tendrán que aprender a hacer las preguntas correctas. Su herramienta principal será su capacidad de observación y su disposición a invitar a otros a observar con ustedes. Aquí hay algunas preguntas clave para el análisis de sistemas:

- ¿Cómo sabemos quién es parte de esta iglesia?
- ¿Cómo la gente llega a ser parte de esta iglesia?
- ¿Qué les sucede a las personas hasta que se convierten en parte de esta iglesia?
- ¿Qué sucede con las personas después de comprometerse a hacerse miembros?

- ¿Cuáles son los requisitos establecidos para ser miembro?
- ¿Cómo se responsabiliza a las personas de sus pactos de membresía?
- ¿Cuáles son las líneas de responsabilidad dentro de la iglesia? ¿Quién responde ante quién?

### ***Permita tiempo para llegar allí***

No estaba preparado para el tiempo que tomaría implementar incluso el cambio de sistema más simple. Declarar que algo había cambiado y lograr que actuara como tal eran a menudo dos cosas muy distintas. Pasamos dieciocho meses en la clandestinidad solo para lanzar la nueva forma de hacer ministerio en Brentwood. Para entonces, ya habíamos recorrido un buen camino desde donde empezamos, pero aún nos quedaba un largo camino por recorrer.

### ***Busque la validación del pastor principal y el personal***

En Brentwood, hicimos al menos una cosa bien desde el principio, aunque en ese momento no nos diéramos cuenta de lo acertada que era. Nuestra gran aventura en el ministerio contó con el apoyo total, entusiasta, intencional y persistente del pastor principal. He llegado a ver esto como uno de los factores innegociables para promover la genuina

cambio y transformación efectiva de la cultura de la iglesia.

Aunque me han invitado a presentar la visión de una iglesia en formación en grandes reuniones convocadas para explorar la transición a una iglesia movilizada plenamente funcional, he tenido que declinar en más de una ocasión. ¿Por qué? Porque estoy firmemente convencido de que la ausencia del pastor principal y la falta de un apoyo claro del liderazgo existente significaban que los esfuerzos del grupo se verían frustrados desde el principio.

### ***Reconocer y valorar la "Gestión por No Sé"***

Como mencioné anteriormente (ver página 38), la "gestión por incógnito" (Charles también la llamó "gestión por improvisación") es notablemente diferente de la "gestión por indiferencia". El principio que sustenta este método parece ser una revelación tanto para los pastores principales como para la mayoría de los miembros de la iglesia. Ambos grupos suelen aceptar sin pensarlo mucho la idea de que el pastor lo sabe todo, lo ve todo y lo hace todo. He hablado con personas que admitieron tímidamente haber tratado a su pastor como si parte del servicio de ordenación hubiera incluido su asunción del atributo de omnisciencia.

La gestión basada en lo que no sé le afirma al pastor: Hay muchas decisiones, acciones y ministerios cruciales que no tengo la capacidad ni el tiempo para llevar a cabo, pero que aun así deben hacerse. ¡Invitemos a alguien a hacerlo! La gestión basada en lo que no me importa es el viejo estereotipo del sabelotodo, lo ve todo y lo hace todo, pero sutilmente disfrazado, y le afirma al pastor: Como sé y hago todo lo que realmente importa, si no sé o no puedo hacer algo, ¡entonces no debe importar!

Al igual que los padres que son honestos acerca de sus fortalezas y debilidades a la hora de criar a sus hijos, los pastores que admiten sus dones y limitaciones de formación e invitan a otros a compartir el ministerio no pierden la admiración de los demás, excepto, por supuesto, de aquellos a quienes no podrían complacer por mucho que lo hicieran.

***Aprenda a confiar en los líderes laicos para tomar decisiones inteligentes***

El pastor que valida el ministerio laico no pierde valor ni pierde su rol. Descubrimos que los roles pastorales de Charles se destacaron de muchas maneras, ya que animaba a otros a realizar tareas del ministerio general para las que él no estaba capacitado, pero que había heredado como parte de las expectativas pastorales.

El temor que se esconde tras las discusiones sobre otorgar a los laicos una autoridad significativa en la toma de decisiones dentro de la iglesia es que carecen de los conocimientos o el compromiso necesarios para tomar decisiones acertadas. Sin embargo, las iglesias no funcionan sin cierto nivel de toma de decisiones congregacional. A veces, los laicos toman malas decisiones, al igual que los pastores. Quienes han llegado al punto de tomar buenas decisiones de forma constante, generalmente han aprendido de las experiencias de tomar malas decisiones. Una iglesia que decide intencionalmente capacitar a sus miembros para que sean líderes sabios capaces de tomar buenas decisiones ha dado un paso significativo hacia convertirse en una iglesia que capacita.

Es más, las personas se comprometen con las decisiones que ayudan a tomar, tanto con su dinero como con su tiempo.

***Adopte una perspectiva adecuada sobre el dinero***

Aunque no nos guste, las cuestiones económicas se esconden tras la mayoría de las conversaciones serias sobre el ministerio laico. Es fácil que surjan discusiones al comparar el ministerio de los que reciben un salario con el de los que no reciben un salario. Estos asuntos rara vez se resuelven con una disyuntiva. El apóstol Pablo ofrece un buen ejemplo de esta disyuntiva. ¿Era Pablo más eficaz en su ministerio cuando recibía apoyo financiero de otros creyentes o cuando se ganaba la vida como fabricante de tiendas?

Los descubrimientos prácticos que hemos hecho en Brentwood después de más de una década de compromiso serio con este ministerio nos han llevado a varias conclusiones:

La compensación financiera puede facilitar o complicar el ministerio, pero no puede validarlo. Los grandes presupuestos no se traducen automáticamente en un ministerio eficaz, ni siquiera necesario; los presupuestos reducidos tampoco.

- El ministerio realizado por laicos no es necesariamente barato.
  
- El ministerio realizado por personal remunerado no es necesariamente costoso.

El dinero debería ocupar un lugar secundario en la lista de parámetros a la hora de evaluar el ministerio. Cuestiones como... son más importantes.

- Mandato bíblico: ¿Nos ha guiado o nos ha dicho Dios que hagamos esto? Dios nunca ofrece una excusa financiera con sus mandatos. Directivas como alimentar al hambriento y vestir al desnudo no incluyen una excusa entre paréntesis (a menos que sea demasiado caro).

- Prioridad: Con respecto a todas las necesidades que enfrentamos, ¿está este ministerio en particular recibiendo la cantidad adecuada de atención y energía?

- Uso de recursos: ¿Qué tan bien estamos utilizando lo que ya tenemos? —no, ¿cómo podemos obtener más?

- Valores en dólares: ¿Nuestro presupuesto refleja lo que decimos que valoramos?

### ***Ejercer la igualdad entre los creyentes***

Como aclararé más adelante, uno de los temas centrales en una iglesia que reconoce el sacerdocio de los creyentes y el ministerio compartido del pueblo es la práctica obvia (y a veces sutil) de la igualdad entre los creyentes. Esto va mucho más allá de hacer declaraciones elogiosas sobre el valor de los laicos. ¿Se celebran los dones de los laicos con la misma calidez que los de los ordenados? Quizás no deberían celebrarse exactamente de la misma manera, pero ¿se celebran realmente?

¿Cómo reconoce una iglesia apropiadamente a alguien que ha ministrado con gracia y eficacia como maestro de escuela dominical de segundo grado durante un par de décadas y ha influido en la vida de cada persona que ha crecido en la iglesia? ¿Recibe el hombre de mantenimiento que dona su tiempo y talento extraordinario una expresión de gratitud de aquellos a quienes ha servido, aunque sea de forma sutil? ¿Cómo buscamos intencionalmente ayudar a cada miembro a sentir su importancia dentro del cuerpo?

### ***No dejes que la apariencia del caos te distraiga***

Quizás, al leer este capítulo, te hayas encontrado murmurando una y otra vez: «Sue, nuestra iglesia es una excepción. No tenemos un sistema de seguimiento ni de comunicación. ¡Tenemos un caos!». Si es así, te invito a considerar estas posibilidades:

- Donde reina el caos, encuentro que generalmente hay un sistema intentando tomar o mantener el control.
- El caos puede significar que dos o más sistemas están en competencia.
- El caos puede indicar un sistema disfuncional que clama por un cambio.
- El caos puede resultar cuando un sistema que antes era eficaz se ve gradualmente superado y derrotado por otros factores de cambio (cambios en la comunidad, conflictos en las relaciones o desastres de liderazgo).

No dejes que la apariencia del caos te distraiga de observar, analizar y mejorar tu sistema actual.

***Reconozca que el seguimiento no necesariamente lo pone en el camino correcto***

Contar con un sistema sofisticado para recopilar información exhaustiva sobre todas las personas remotamente conectadas con la iglesia no tiene mucho valor como fin en sí mismo. La forma en que se recopila esa información y el uso que se hace de ella marcan la diferencia.

Las personas quieren ser atendidas, no atacadas. Descubrimos, y estoy seguro de que ustedes también lo harán, que las personas necesitan tener la seguridad de que la información que se obtiene de ellas o sobre ellas no se usará en su contra. De igual manera, quienes participan en la recopilación de información brindan, en el mismo proceso, algunos de los ministerios más valiosos dentro de una iglesia. Las personas a menudo reciben la confirmación de sus dones al interactuar con quienes las entrevistan.

***No esperes la perfección***

Cuando cuento la historia de Brentwood en los seminarios en los que participo, a menudo tengo que corregir la impresión de que tenemos un sistema perfecto que produce resultados impecables. La verdad es esta: nunca aspiramos a la perfección. Cuando comenzamos nuestra aventura, calculamos que teníamos alrededor de un 10 % de participación significativa y alrededor de un 90 % de participación incidental de los miembros de la congregación en la vida de la iglesia. Queríamos revertir la tendencia y, con suerte, acercarnos al 80 %.

Un porcentaje de participación y un 20% de pasividad entre nuestra gente. Consideramos que este era un buen objetivo por varias razones:

- En cualquier momento dado en la vida de la iglesia, algunas personas estarán en transición entre funciones específicas.

En cualquier momento de la vida de la iglesia, algunas personas tendrán necesidades y dificultades que las colocarán principalmente en un rol de dependencia respecto a la iglesia. Aquellos a quienes servimos cuando no pueden corresponder a menudo se convertirán en algunos de los contribuyentes más activos más adelante.

Vivimos en un mundo caído. Algunos en cualquier congregación simplemente se niegan a participar más allá del mínimo indispensable. Puede que no sean miembros ideales, pero sin duda brindan amplias oportunidades para practicar el amor incondicional.

Iglesia Bautista de Lake Pointe

Rockwall, Texas

[www.lakepointe.org](http://www.lakepointe.org)

Pastor principal: Steve Stroope

Director de Participación Ministerial: Brandon Tidwell

El pastor principal Steve Stroope reconoce que los sistemas y los procesos claros permiten a la iglesia buscar la excelencia en todas las áreas del ministerio. Steve ha valorado durante mucho tiempo la

equipando a la iglesia y fue parte del equipo de ensueño que visualizó lo que se convertiría en Leadership Training Network.

Cuando Brandon Tidwell fue llamado a dirigir la participación ministerial en Lake Pointe, dedicó la mayor parte de su primer año a evaluar los sistemas fundamentales ya existentes y los sistemas importantes que faltaban. Encontró la mayor necesidad en el área de la asimilación.

Como líder/entrenador empoderador, Brandon formó un equipo excepcional de líderes talentosos para abordar la necesidad. Cada uno aportó una pieza clave para crear un proceso de asimilación excepcional, único y adaptado a la cultura y estructura de Lake Pointe, una iglesia liderada por el modelo de la Comunidad Bíblica para Adultos (ABF). Tras evaluar todo lo disponible, el equipo creó un proceso de descubrimiento adaptado a sus necesidades (basado principalmente en los perfiles de talentos Uniquely You de Mels Carbonell). No encontraban el software que necesitaban, así que, gracias a los dones y la pasión del equipo, se adaptaron y crearon hasta lograr un software eficaz para su estructura específica.

Los líderes de Lake Pointe descentralizaron el proceso de asimilación mediante los grupos de la Fraternidad Bíblica de Adultos y diseñaron los sistemas necesarios para recopilar y difundir información para dicho modelo. Capacitaron a los líderes de los grupos de la Fraternidad Bíblica de Adultos en el nuevo proceso de asimilación y descubrimiento, y permitieron que el proceso fuera único, incluso dentro de cada grupo. No intentaron que la iglesia cambiara de forma sin motivo. Se adaptaron sabiamente a las estructuras existentes y las prepararon para que prosperaran en la cultura local. Centralizaron la información, pero descentralizaron el proceso de recopilación y difusión de las comunicaciones.

De todos los modelos que he visto, Lake Pointe ejemplifica especialmente bien la comprensión de que los sistemas existen para servir a la gente. Los miembros del equipo de ministerio laico se esforzaron no solo por servir a quienes buscaban, sino también, de igual importancia, a los líderes que colaborarían en el proceso. Lake Pointe es, sin disculpas, una iglesia de sistemas que apoya el crecimiento espiritual, la comunión, el cuidado, los videos ministeriales, los boletines informativos, las descripciones de puestos, la integración, etc. Están sirviendo bien a su gente.

Iglesia Comunitaria de Willow Creek

South Barrington, Illinois

[www.willowcreek.org](http://www.willowcreek.org)

Pastor principal: Bill Hybels

Directora de Servicios Ministeriales: Marge Anderson

Marge Anderson tiene una pasión desenfrenada por el pueblo de Dios. Aportó valiosas perspectivas a su trabajo gracias a su servicio voluntario en diversos ministerios de la iglesia. Vio de primera mano las heridas y decepciones de quienes se habían quedado atrás o nunca habían sido capacitados para servir en el área donde se les había asignado. Marge tenía una agenda: asegurar que las personas no quedaran atrás y ser una buena administradora de los recursos humanos. La impulsaban tanto su propia pasión como las necesidades de los demás.

Experimentando en un área ministerial a la vez, construyendo relaciones y confianza, Marge ayudó a resolver problemas estableciendo sistemas que sirvieran a cada ministerio en particular. Una a una, encontró las necesidades percibidas y las satisfizo mediante sistemas que brindaron un excelente apoyo, una colocación adecuada y un seguimiento oportuno. Marge tuvo su mayor impacto en el ministerio de grupos pequeños, ya que...

Las conexiones comenzaron a crecer y a arraigarse. Su amor y preocupación por las personas fue el motor de los sistemas para servir las, nutrir las y proteger las. Le apasionaba el resultado final (las personas), pero sabía que el proceso debía estar en marcha para que esa pasión cobrara vida.

Marge ayudó a descentralizar el proceso asignando asimiladores ministeriales a cada ministerio. Estos asimiladores se reúnen mensualmente para discutir problemas de seguimiento, compartir buenas prácticas (invitaciones que funcionaron bien, cosas que parecen imposibles, como los mensajes de voz, etc.) y para pensar con originalidad y soñar. Las reuniones regulares brindan rendición de cuentas, evaluación de lo que funciona y perspectivas para mejorarlo aún más, además de oportunidades para compartir historias sinceras, donde se están transformando vidas. Además de informar sobre el progreso del ministerio, los asimiladores reciben capacitación regular sobre cómo escuchar atentamente, identificar las pasiones ministeriales y participar en la evangelización.

El proceso de pasar de la concepción de la visión de Marge a ser plenamente valorada y apoyada con los recursos necesarios tomó entre dos y tres años; el modelo de equipo necesario para apoyar las necesidades sistémicas de la iglesia también se fue arraigando durante ese tiempo, hasta que alcanzó su plena función después de un período de cinco a seis años.

La Iglesia Comunitaria Willow Creek es una iglesia de sistemas, sin duda, pero en su mayoría estos sistemas son invisibles. ¡Los mejores siempre lo son! El propósito de un sistema eficiente es lograr un objetivo, no necesariamente ser visto. Y todos sabemos que un sistema defectuoso termina llamando la atención.

Willow Creek ha creado una cultura de capacitación, con un modelo de arriba hacia abajo. Han desarrollado y ajustado continuamente sistemas para facilitar los ministerios.

Los sistemas pueden cambiar vidas intencionalmente. Los voluntarios de la iglesia son conocidos y valorados porque los pastores maestros predicán y enseñan constantemente el valor de las personas, ¡y ese valor se vuelve contagioso! Cada persona lo asume a su manera. Marge, cuya vida ha sido profundamente influenciada por otros en la iglesia, me dijo que tiene una pasión purificada por hacer que nuestra iglesia funcione bien para que las personas puedan ser envueltas en ella. ¡Por cómo lo dijo, sé que lo experimentó personalmente!

**1. ¿Pagas al personal para “hacer ministerio” o para equipar y liberar a la gente?**

**2. ¿Cómo acogería y respondería su personal a un miembro del personal no remunerado?**

**3. ¿Su sistema de información simplemente rastrea datos o rastrea oportunidades ministeriales para servir y ser servido?**

**4. ¿Qué sistemas tiene establecidos para asimilar a las personas, conectarlas con el ministerio y dar seguimiento a la conexión?**

## 4

Examinando, pinchando,

y pinchando el

Cultura de la Iglesia

Él repartió los dones de apóstol, profeta, evangelista y pastor-maestro para entrenar a los cristianos en el trabajo de siervos calificados, trabajando dentro del cuerpo de Cristo, la iglesia, hasta que todos nos movamos rítmica y fácilmente unos con otros, eficientes y elegantes en respuesta al Hijo de Dios, adultos completamente maduros, completamente desarrollados por dentro y por fuera, completamente vivos como Cristo.

### Efesios 4:11–13 EL MENSAJE

Al aplicar la idea de cultura a Efesios 4:11-13, encuentro algunos principios importantes en juego. Mientras que los sistemas de una iglesia están diseñados para aplicar las palabras "hacer" en estos versículos, la cultura busca dar significado a las palabras "ser". He notado que cada cultura eclesial parece desarrollar una comprensión específica de las siguientes palabras: dones, apóstol, profeta, evangelista, pastor-maestro, cristiano, siervo, iglesia, adultos. Puede que sepamos o no cómo define la Biblia cada una de estas palabras "ser", pero sí sabemos cómo las usa nuestra denominación o iglesia local. ¿Por qué? Porque es la cultura de nuestra iglesia.

Si bien algunas iglesias asignan todos los términos anteriores a sus miembros, muchas iglesias solo destacan un par. En algunas culturas eclesíásticas, términos como «apóstol» y «profeta» han sido prácticamente retirados; solo se usan para describir dones que Dios una vez dio a la iglesia, pero que ya no existen. Algunos términos (por ejemplo, «evangelista» y «siervo») se ignoran cuidadosamente. Algunos roles reciben más honor y reconocimiento que otros. Algunos se asignan temporalmente a los laicos, mientras que otros se reservan como títulos vitalicios para quienes ministran oficialmente entre los laicos.

Si bien los sistemas suelen estar escritos (basta con observar la abundancia de libros de disciplina y reglas de orden), las culturas tienden a transmitirse a través de las relaciones. (En otras palabras: los sistemas están en los libros y las culturas en la apariencia). Si bien leer el organigrama publicado sobre los puestos de liderazgo en una iglesia te dará información sobre el sistema, hacer una pregunta en una reunión congregacional y observar a la persona a quien todas las miradas se dirigen te revelará sobre el flujo de poder en la cultura. Los sistemas a menudo pueden analizarse desde afuera; las culturas deben comprenderse desde adentro. Un cambio saludable y sabio rara vez ocurre sin una profunda comprensión cultural. Los dones de Cristo en las personas (y los dones que les da) pueden transformar la iglesia desde adentro. Los sistemas, buenos y malos, ofrecen una descripción estructurada de lo que intentamos hacer; la cultura es quiénes somos y lo que realmente hacemos. Aunque los sistemas y la cultura no son idénticos, deben funcionar en armonía. Cuando cooperan y se apoyan mutuamente, es posible un crecimiento saludable, un cambio positivo y vidas transformadas.

## **EXAMINAR, TOCAR Y EMPUJAR**

### **LA CULTURA DE LA IGLESIA**

En el capítulo anterior describí algunos de los cambios de sistema que implementamos al principio en Brentwood. Probablemente notaron que se involucró más...

Más que simplemente describir, evaluar y cambiar las estructuras de la iglesia. Algunas de esas estructuras no estaban sujetas a cambios. Lo que no necesitábamos era abandonar nuestras raíces o tradiciones presbiterianas; de hecho, en cierto modo, tuvimos que prestarles más atención. Nuestra herencia eclesial, como la de muchos de ustedes, se desarrolló a lo largo de siglos de prueba y error por parte de hombres y mujeres fieles que lucharon por expresar los valores eternos del evangelio en las situaciones en las que se encontraban. En general, tuvieron un éxito admirable. Dado que transmitieron un legado que incluye la verdad eterna de Dios, nuestra propia fidelidad se medirá en gran medida por nuestro éxito en preservar esa esencia de verdad en el mundo cambiante en el que vivimos.

No solo estábamos generando cambios, pues estos eran inevitables. Nos esforzábamos al máximo para responder a los cambios ya ocurridos, guiándolos en una dirección determinada en lugar de dejar que siguieran su curso. Una enseñanza bíblica sólida, una nueva visión y nuevas personas desafiaban los odres viejos, y nos veíamos obligados a lidiar con un mundo cambiante a nuestro alrededor o a desvanecernos en la insignificancia. Incluso con una visión renovada, nuestros sistemas y la cultura de nuestra iglesia debían ser examinados, cuestionados, estimulados, y luego examinados de nuevo. No solo teníamos que preguntarnos si sabíamos por qué hacíamos lo que hacíamos, sino también si lo que hacíamos era lo que realmente debía hacerse, dadas las necesidades que enfrentábamos.

Un cambio auténtico afectará todo en una iglesia, al igual que en una persona. La idea de que "solo una pequeña cosa" puede cambiarse y todo lo demás seguirá igual puede sonar bien en una sesión de lluvia de ideas, pero invariablemente causará cambios sistémicos inesperados en todo el organismo si se implementa de forma incorrecta. Y no se equivoquen, la imagen bíblica de la iglesia como el cuerpo de Cristo respalda la idea de que quienes están "en Cristo" forman un organismo, no solo una organización.

Uno de los placeres constantes de mi vida durante la última década ha sido presenciar

Experimento de primera mano la increíble variedad de tipos de cuerpo que el Señor Jesús decide formar en este mundo. Si bien las iglesias comparten muchos aspectos importantes, son sorprendentemente únicas en muchos sentidos. Naturalmente, dado que mi pasado me proporciona un lenguaje y una experiencia comunes, me asombra la variedad de culturas presbiterianas que encuentro. Pero también me conmueve la inconfundible "vida en Cristo" que encuentro en tantas otras culturas eclesiales, donde las personas se esfuerzan por obedecer y responder a Aquel que las creó. Me recuerda vívidamente los primeros años de nuestra propia transformación en la iglesia de Brentwood.

Un ambiente de receptividad a Dios llevó gradualmente a nuestra iglesia, en la década de 1980, a un punto en el que estábamos dispuestos a entregarnos por completo a Dios y a buscar su guía para nuestro presente y futuro. Impulsamos cambios en el sistema. Seguimos descubriendo y analizando la cultura subyacente. Sabíamos que necesitaba cambiar. Ciertas partes necesitaban ser reconocidas de nuevas maneras, otras necesitaban ser fomentadas, mientras que otras necesitaban ser retiradas con dignidad.

No puedo enfatizar lo suficiente lo inútil que es cambiar un sistema sin abordar su cultura subyacente. Lo contrario también es cierto: simplemente no se pueden hacer cambios en la cultura sin atender los sistemas que impulsa. Es cierto que un sistema dentro de una iglesia puede existir de forma bastante independiente de la comunidad que la rodea. Su iglesia probablemente esté organizada para funcionar de maneras diferentes a las de cualquier otra organización en la comunidad, excepto otras iglesias, por supuesto. Pero la cultura en su iglesia sí tiene fuertes vínculos con la cultura circundante existente. Para usar un ejemplo obvio, una iglesia bautista, metodista, luterana o presbiteriana puede estar fundada en una gran ciudad o en un pueblo rural y aun así ser claramente identificable como una iglesia de una de esas denominaciones. Pero las ubicadas en ciudades compartirán puntos en común entre sí que las distinguen bastante de sus hermanas, las iglesias rurales. Muchas de estas distinciones son resultado de los efectos de la cultura circundante.

El punto que quiero enfatizar es que ni el cambio sistémico ni el cultural pueden ocurrir de forma aislada. Si se altera una cultura, el sistema se paralizará; si se altera un sistema, la cultura reaccionará. Creo que esto es cierto porque las personas comprenden instintivamente que el cambio puede tener resultados tanto negativos como positivos.

A veces, la gente decide que, si no se pueden predecir los resultados, quizás ningún cambio sea mejor que incluso un pequeño cambio. El problema es que quienes desean mantener las cosas exactamente como siempre han sido, suelen verse abrumados por el cambio que invariablemente ocurre. Vivir conforme al mandato bíblico de la iglesia solo es posible mediante la atención constante y la adaptación a los cambios. ¿Qué significa esto para la iglesia? Una vez que una iglesia funciona como una cultura y un sistema que vive para Cristo, solo lo seguirá siendo si está continuamente abierta al cambio y a la adaptación; no simplemente invitando al cambio por el cambio mismo, sino implementando cambios bíblicamente apropiados para mantenerse conectada con lo que Dios está haciendo en el mundo.

## **CAMBIO DE CULTURA**

Nos guste o no, la cultura eclesiástica actual en Estados Unidos aún empieza y termina con el pastor principal. Parte de esto es un legado de generaciones pasadas, cuando el pastor era una de las personas con mayor nivel educativo de la comunidad. Se esperaba que supiera al menos un poco de todo. A veces, esa suposición valoraba correctamente la educación. En otras ocasiones, sin embargo, se asumía que el pastor sabía algo de todo porque Dios se lo había dicho.

En cualquier caso, el cambio cultural profundo en la iglesia también comienza con la

Pastor. La predicación fiel y las acciones intencionales de Charles iniciaron el debilitamiento positivo general de la cultura existente. Poco a poco, incorporó en la mentalidad de la iglesia un nuevo vocabulario de ministerio que incluía a "la gente". Empezábamos a hablar del ministerio laico mucho antes de empezar a vivirlo. Aunque en aquel entonces no lo sabíamos, Charles formó parte de un cambio importante en la forma en que los pastores concebían el ministerio.

Durante los tumultuosos años entre 1960 y 1980, se produjeron algunos cambios notables en la forma en que los pastores funcionaban en nuestra sociedad. En la década de 1960, el título de "pastor" todavía significaba alguien que principalmente predicaba la Palabra, enseñaba las doctrinas y cuidaba "el rebaño". A finales de la década de 1980, el movimiento de crecimiento de la iglesia había añadido los roles de "creador de visión" y "director ejecutivo" a la descripción del trabajo del pastor. Estos nuevos subtítulos significaban que el pastor tenía que ser un predicador, un pastor y un líder profesional. Pronto se añadió un nuevo énfasis a la lista de tareas del pastor: el papel de "director espiritual". Esta continua expansión de responsabilidades vino con un curioso descuido. Se prestó poca o ninguna atención a lo que el pastor no debía hacer. Todos estos roles, antiguos y nuevos juntos, no se evalúan con miras a determinar qué era esencial para un pastor y qué podrían hacer otras personas; Los viejos roles fueron simplemente juzgados como "insuficientes" y la carga de deberes se hizo cada vez más pesada.

Sea cual sea la descripción escrita del puesto de pastor, las expectativas casi siempre resultan ser mucho más amplias. La descripción del puesto forma parte del sistema, pero lo que la gente espera que implique el rol de un pastor a menudo tiene mucho más que ver con la cultura que con el sistema, y con razón. El sistema intenta definir el puesto en términos que alguien podría considerar factibles. La cultura espera que el pastor sea todo para todos en todo momento. Una descripción escrita del puesto crea un sistema de rendición de cuentas, algo artificial, pero medible, para el pastor. Pero ¿cómo pueden los miembros individuales de la iglesia y la cultura en su conjunto rendir cuentas por la abrumadora variedad de exigencias que a veces le imponen al pastor?

A medida que la vida se ha vuelto más compleja, se espera que los pastores sepan algo sobre muchas más cosas. Una de las decisiones más acertadas que tomó nuestro pastor fue reconocer, sobre todo ante sí mismo, que no lo sabía todo. Por lo tanto, trabajaba solo con lo que sabía. Sabía que la visión de una iglesia que equipaba era correcta porque era bíblica. Sabía que si seguíamos trabajando en la aplicación honesta, cuidadosa y con oración de las Escrituras, progresaríamos hacia esa visión. Necesitábamos esa confianza serena, así como esa alegre ignorancia, para superar los altibajos del cambio cultural.

---

**Cualquiera que sea la descripción escrita del trabajo de un pastor, las expectativas casi siempre resultan ser mucho más amplias.**

---

Me ha quedado dolorosamente claro que la visión tradicional del pastorado lleva tanto a pastores como a congregaciones al fracaso. Esto se hizo evidente en Brentwood al tropezar con las expectativas veladas que teníamos sobre nuestro pastor. Descubríamos constantemente cosas que no podía hacer. No solo no podía saltar edificios de un salto (ni siquiera si los ancianos se lo pedían amablemente), sino que le resultaba imposible estar en dos lugares a la vez. A veces era realmente impactante lo poco que nuestro pastor sabía sobre ciertas áreas de la vida. Casi todos en nuestra iglesia con experiencia en algún área descubrieron que sabían mucho más que nuestro pastor sobre ese tema en particular. En el panorama tradicional, esto habría sido motivo de consternación y decepción. Pero empezamos a darnos cuenta de que el pastor no debía saberlo ni hacerlo todo. El hecho de que algunos supiéramos más sobre ciertas cosas no significaba que estuviera eludiendo sus responsabilidades ni delatando su falta de perfección; simplemente significaba que habíamos dado con un área en la que realmente necesitaba nuestra ayuda.

A mi compañero de ministerio, Brad Smith, le gusta contar la historia de un pastor que se sentía demasiado cansado para ser deshonesto. En medio de una reunión con los fideicomisarios, mientras discutían qué hacer con unas instalaciones abarrotadas, decidió que no sabía la solución a este problema real. La congregación apoyaba la opción de reemplazar el edificio. Era necesario dar el siguiente paso. Los fideicomisarios miraron al pastor. Él los miró a ellos. Finalmente, suspiró profundamente y dijo: «Realmente no sé qué hacer al respecto. Ya hemos orado. Me voy a casa». Se levantó y se fue. Los fideicomisarios se miraron entre sí, y finalmente se dieron cuenta de que entre ellos se encontraban un agente inmobiliario, un banquero de inversiones y un ejecutivo de publicidad. Tenían más experiencia práctica en este campo de la que el pastor jamás hubiera soñado. Trabajando juntos, encontraron una solución eficaz al problema de las instalaciones de la iglesia. La decisión más sabia del pastor había sido no interferir.

Ahora parece obvio, pero nos costó mucho poner en práctica el descubrimiento de que nuestro pastor no debía saberlo ni hacerlo todo. Mientras nuestra cultura funcionara bajo la premisa de que el pastor podía hacerlo todo, la consecuencia era que nosotros no podíamos hacer nada. Sin embargo, si los pasajes bíblicos que describen a la iglesia como un organismo son ciertos, entonces la idea del pastor multipropósito, omnisciente, omnisciente y omnipotente debe ser errónea. Sabíamos que debía haber una manera más sana y bíblica de ejercer el ministerio que la que dictaba nuestra cultura.

Claro que es cierto que algunas responsabilidades son exclusivas del pastor. Además de predicar, enseñar, compartir la visión y ser un modelo de ministerio compartido, el pastor debe defenderla. Al seguir la historia de nuestra experiencia en Brentwood, verá esta verdad ilustrada una y otra vez. Sin el apoyo y la defensa de Charles, sobre todo cuando no estaba seguro de lo que hacía, todas las demás piezas del rompecabezas nunca habrían encajado.

## OPCIONES DE MEGAIGLESIA

Mientras nos esforzábamos por transformar la cultura de nuestra iglesia en Brentwood para que reflejara más fielmente la imagen bíblica, se estaba produciendo un desarrollo asombroso en la cultura cristiana en general. Observé con asombro el auge de la megaiglesia en Estados Unidos.

Todavía no estoy seguro de comprender del todo los propósitos de Dios al permitir que estas iglesias locales superpoderosas tengan éxito, pero deseo aprender todo lo que pueda de lo que hacen bien. He pasado suficiente tiempo en y alrededor de megaiglesias para saber que la mayoría de las críticas que se les hacen surgen de la envidia y la frustración.

Nombres como Bill Hybels y Rick Warren representan héroes para algunos, pero simplemente "demasiado populares para estar a la altura de algún buen líder" para otros. Su propia denominación probablemente tenga algunos nombres de pastores e iglesias que generan debate de inmediato. Los dos hombres mencionados anteriormente, y otros, han escrito extensamente sobre su filosofía de ministerio y el desarrollo de las iglesias que dirigen. Han funcionado dentro de sistemas que pueden reproducirse en otros lugares. Tanto la Iglesia Comunitaria Willow Creek como la Iglesia Comunitaria Saddleback Valley incorporan muchos de los principios del ministerio laico que analizamos en este libro. He visto cómo estos principios funcionan en la vida de las personas de estas iglesias.

Por ejemplo, en una visita a Willow Creek, tuve una breve conversación con la persona que guió a mi grupo por las instalaciones. Él era tan...

Conocedor de la iglesia, asumí que era un miembro del personal remunerado. En respuesta a mi pregunta sobre su función principal en la iglesia, usó una frase que nunca olvidaré. Dijo: "Puedo seguir mi pasión por las artes gráficas ayudando con el desarrollo de diversos materiales impresos para la iglesia". Lo dijo con el tipo de entusiasmo que subrayaba sus expresivas palabras. Alguien había reconocido intencionalmente (o tal vez tropezado con) sus dones y pasión y lo invitó a participar. Se estaba divirtiendo tanto que la idea de que le pagaran no se le había ocurrido. No porque su trabajo no valiera algo (ganaba un excelente salario en el mundo empresarial con su talento), sino porque el valor de su talento lo convertía en un regalo significativo para presentar al Señor.

Sin embargo, me parece que hay dos desventajas a tener en cuenta al considerar si incorporar el modelo Willow Creek o el de Saddleback en una iglesia local en particular. La primera es que ambas iglesias comenzaron desde cero. Sus culturas y sistemas se desarrollaron en paralelo en un lapso relativamente corto. Han honrado e incorporado la obediencia a los principios bíblicos, pero tenían pocos legados denominacionales, culturales o históricos que aportar. La libertad de adaptación y cambio se ha mantenido en el centro de sus sistemas, de modo que pueden realizar ajustes para responder a las necesidades que descubren en el camino.

Esta libertad de cambio se basa en la pasión que Bill y Rick sienten por alcanzar a quienes no asisten a la iglesia. Ninguno de los dos está particularmente interesado en ofrecer otra alternativa entretenida para cristianos aburridos que buscan lo último y lo mejor. Tanto estos pastores como los equipos a los que han invitado se han enfocado en una parte de la cultura estadounidense poblada por quienes no asisten a la iglesia. Están motivados a alcanzar a estas personas con el evangelio.

El segundo inconveniente de adoptar el modelo de megaiglesia es que, si bien puede incorporar estructuras similares a las de sus iglesias, nunca será capaz de...

Ya sea Bill Hybels o Rick Warren. Dios ha dotado a estos hombres con dones únicos para el papel que desempeñan en el cuerpo de Cristo. Puede que hagas bien en observarlos e imitarlos, pero no puedes ser como ellos.

Una de las grandes lecciones que podemos aprender de estos hombres es su capacidad para comprender la cultura que los rodea. Rick Warren, en su libro *The Purpose Driven Church*, tiene un capítulo maravilloso sobre la cultura de la iglesia titulado "¿Qué impulsa a tu iglesia?". Si bien no usa la palabra "cultura" como la que define, se refiere a ella. Escribe lo siguiente:

Toda iglesia se rige por algo. Hay una fuerza que guía, una premisa que controla, una convicción que guía todo lo que sucede. Puede que no se diga. Puede que muchos la desconozcan. Lo más probable es que nunca se haya votado oficialmente. Pero está ahí, influyendo en cada aspecto de la vida de la iglesia.<sup>1</sup>

En el resto del capítulo que sigue a este comentario, Rick ofrece una serie de sugerencias que merecen la atención de cualquier iglesia que busque comprender su cultura actual.

---

**Una de las grandes lecciones que podemos aprender de estos dos hombres es su capacidad de ver la cultura que los rodea.**

---

Los resultados del autoexamen congregacional que experimenté con Brentwood Presbyterian se parecen mucho al tipo de observaciones que hace Rick.

La iglesia con propósito y la iglesia que equipa no compiten entre sí. Los términos simplemente describen una parte diferente del panorama bíblico. «Propósito» describe cómo una iglesia se ve a sí misma como un todo; «equipamiento» describe cómo una iglesia ve la relación entre el conjunto y sus miembros.

Mientras tanto, la megaiglesia se ha convertido en parte del panorama cultural de la iglesia estadounidense. Si bien la idea se ha interpretado como un éxito asegurado en algunas iglesias, a menudo ha fracasado porque tiende a desafiar la cultura imperante en demasiados lugares sin reconocer la necesidad de preservar gran parte de ella. Además, suele ser propiedad exclusiva del pastor principal.

Cuando la visión del pastor para el sistema, la cultura y la programación de la iglesia ha sido copiada en su totalidad de otra persona, le cuesta arraigar en un grupo. En tales casos, los pastores tienden a operar como directores ejecutivos o líderes empresariales. Están tan ocupados dirigiendo el sistema y el programa que les queda poco o nada de tiempo para pastorear. Cada vez conozco más pastores que reportan que su trabajo ha sido desolador. Su propio sentido de propósito se ha visto socavado porque no tienen las habilidades para hacer todo lo que el nuevo sistema les exige. Cuando los pastores adoptan el ministerio de otra persona como un todo, no se dan a sí mismos ni a sus iglesias la oportunidad de crecer en una nueva forma de hacer las cosas. Cuando conozco a estos hombres y mujeres de Dios, a menudo están agotados y desanimados porque se han dado cuenta de que perseguían metas muy alejadas de las enseñanzas de las Escrituras.

Al igual que las iglesias de Willow Creek y Saddleback, Brentwood ha experimentado un crecimiento significativo en la última década. Basándonos solo en las estadísticas de membresía, también nos encontramos entre el 3% superior de todas las iglesias protestantes del país. Ninguna de estas iglesias se propuso ser grande; se propusieron ser obedientes. Fueron plantadas, o emprendieron cambios, teniendo en cuenta tanto la Biblia como la cultura. Todas representan una aplicación interesante del comentario de Pablo sobre la división del trabajo en el ministerio: "Yo planté la semilla, Apolos la regó, pero Dios la hizo crecer. Así que..."

“Ni el que planta es algo, ni el que riega, sino Dios, que da el crecimiento” (1 Corintios 3:6–7).

Los líderes de estas iglesias serían los primeros en afirmar que su notable tamaño les ha brindado una audiencia y una plataforma para compartir principios y valores, pero que sus principios fundamentales también son válidos para las iglesias pequeñas. De hecho, un análisis minucioso de la vida de una megaiglesia suele revelar rápidamente un gran énfasis en conectar a las personas de una manera que las haga sentir parte de algo pequeño e íntimo (además de sentirse parte de algo grande).

## **DE VUELTA A CASA**

Soy plenamente consciente de que lees estas palabras desde un contexto cultural determinado. Ya seas un pastor nuevo o uno ya establecido, o un líder de tu iglesia que se toma en serio su rol y guía a otros, recuerda que formas parte de una historia.

Si estás plantando una nueva iglesia, Dios ya te ha precedido en el campo. Discernir y seguir la guía de Dios dependerá de tu capacidad para determinar dónde te encuentras ahora mismo. ¿Con qué claridad puedes definir y describir la cultura en la que ministras?

El tiempo dedicado a mapear y comprender la cultura de su iglesia y comunidad no será en vano. Lo que descubrimos en Brentwood marcó nuestro rumbo y nos brindó algunas de las claves del éxito.

## PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO

### *Conozca su cultura*

Con frecuencia me encuentro con pastores que viven atrapados en una mentalidad de fortaleza. Quieren crear un reino dentro de los muros de su iglesia donde la gente pueda habitar. De alguna manera, asumen que el cliché de la película «Si lo construyes, vendrán» se aplica a la iglesia. Lo contrario se acerca más a la realidad: «Si los construyes, vendrán».

Cuando sugiero a los pastores que recorran la comunidad que rodea su iglesia, a menudo reaccionan como si fuera una idea nueva. No estoy promoviendo la evangelización puerta a puerta como técnica. Solo sugiero tener algún tipo de contacto presencial con cada una de las casas a una o dos cuadras a la redonda de la iglesia. Quizás surjan oportunidades para evangelizar. Empiecen por investigar lo suficiente para saber si estas familias necesitan ser evangelizadas. Si ya lo han hecho, ¡lo recomiendo con entusiasmo!

También necesitas sumergirte en la historia de tu iglesia. ¿Quién puede explicarte por qué las cosas son como son? Si no existe una historia escrita o fotográfica de la iglesia, anima a la gente a empezar a recopilarla. Aprenderás mucho si logras que la gente hable del pasado. Las historias que todos conocen también te resultarán familiares, ya que en ellas encontrarás información sobre la cultura de tu iglesia y comunidad.

### ***Algunas cosas no deberían cambiar***

Cuando reconocemos y valoramos lo que no debe cambiarse en nuestras iglesias, creamos un ambiente de confianza. Cuando la discusión sobre el cambio da la impresión de que nada es sagrado, la resistencia suele ser feroz. Si asumimos que todo debe cambiarse, probablemente no hemos analizado con suficiente atención lo que Dios ya ha hecho.

### ***Dios está trabajando en todas partes***

Me resulta muy fácil desarrollar el síndrome de Elías: "¡Solo yo te soy fiel, Señor!". Las iglesias que se definen como los únicos representantes de Dios en una comunidad corren el riesgo de ofender a Dios al reducirlo a su pequeña imagen. Incluso dentro de una iglesia, los cambios más saludables se producen cuando, como punto de partida, las personas se toman el tiempo de preguntarse qué está haciendo Dios ya en lugar de asumir que Dios no está haciendo nada.

### ***La cultura y el sistema interactúan***

Al intentar implementar en su situación las lecciones de los capítulos 3 y 4, puede que le resulte difícil distinguir claramente entre cultura y sistema. El "quiénes somos" de la cultura y el "qué hacemos" del sistema a veces se mezclan. Es mejor enumerar la misma característica en ambas categorías que esforzarse por tener dos listas completamente distintas. Ciertas preguntas obvias generarán muchas ideas: ¿Cómo...?

¿La cultura define el rol de nuestro pastor en comparación con cómo el sistema espera que actúe? Si surge una crisis, ¿cómo influyen tanto el sistema como la cultura en nuestra respuesta como iglesia?

### ***Abrir el proceso al estudio en equipo***

Cada paso del proceso de transformación debe estar abierto a la mayor cantidad de personas posible. Invite a personas a que le ayuden a analizar la iglesia. Identifique a personas con capacidad de análisis y ofrézcales la oportunidad de aprovechar sus habilidades para desarrollar una visión de la cultura y los sistemas de su iglesia. Tareas específicas como esta le brindarán una gran perspectiva más adelante para saber a qué personas invitar a unirse a otros equipos dentro de la iglesia.

Los diversos equipos que se formaron en Brentwood durante los primeros años de nuestra transformación fueron increíbles. Los considero principalmente personas con un talento único, unidas para lograr lo que yo ni siquiera podía soñar. La eficacia y el ministerio del equipo de informática, el equipo creativo de alabanza, mi propio equipo de ministerio laico y muchos otros aún me alegran el corazón cada vez que pienso en ellos. Sé lo que Pablo quiso decir cuando les dijo a sus amigos de Filipos: «Doy gracias a mi Dios siempre que me acuerdo de ustedes» (Filipenses 1:3).

### ***Evalúe las expectativas pastorales y las de todos los demás también***

Detrás de muchas desviaciones del ministerio pastoral, descubrimos una verdad incómoda de expectativas mal definidas y en constante expansión. La expresión retórica de Pablo sobre ser todo para todos a veces se aplica como...

Descripción exacta del trabajo del pastor. Más de un pastor ha expresado su creciente desesperación al intentar tener éxito en una situación donde cada miembro de la iglesia parece insistir en tener su propio conjunto de responsabilidades a las que debe someterse. Lo cierto es que, incluso cuando las responsabilidades pastorales están detalladas por escrito, con frecuencia hay situaciones en las que otros líderes de la iglesia deben declarar que el pastor no estará sujeto a las "descripciones de trabajo sombra" que cada persona desarrolla a lo largo del camino.

Es útil repasar de vez en cuando las responsabilidades de cada miembro del cuerpo. Una forma de contrarrestar la tendencia a extender las responsabilidades del pastor es elaborar una lista de funciones específicas que no se espera que realice. Lo siguiente debería ser un debate sobre la importancia de estas funciones no pastorales. Si no esperamos que el pastor sea responsable de estas tareas, ¿quién se asegurará de que se cumplan? También es útil revisar la descripción del trabajo del pastor con la siguiente pregunta: ¿En qué medida cada una de estas funciones contribuye al deber bíblico del pastor de capacitar a los santos?

### ***Asegúrese de dejar espacio para la conexión***

Uno de los principios de las megaiglesias eficaces es reconocer que su salud depende del número de microiglesias que albergan. Los equipos ministeriales dentro de las megaiglesias implementan algunos de los principios bíblicos clave de compañerismo y conexión que no se pueden lograr en el gran espacio de una iglesia particular durante el culto. Estos y otros grupos pequeños brindan el toque personal y la responsabilidad necesarios para una conexión saludable en el cuerpo de Cristo.

¿Qué significa esto? La fidelidad bíblica y la vida genuina en el cuerpo de Cristo tienen poco que ver con cuántos (más de dos o tres) se reúnen en el cuerpo de Cristo.

nombre. ¡Lo que hacen juntos importa más para la eternidad que cuántos lo hacen!

## **EQUIPANDO A LOS HÉROES**

Iglesia del Calvario

San Luis, Misuri

[www.CalvaryMidRivers.org](http://www.CalvaryMidRivers.org)

Pastor principal: Dave Michelson

"Desarrollo de Personas" es el nombre del ministerio que se lanzó en la Iglesia del Calvario en San Luis, Misuri. La iglesia anhelaba ser no solo una iglesia que capacitaba, sino también una iglesia que cuidaba. Por lo tanto, el enfoque se centró en dos direcciones: descubrimiento y facilitación del cuidado. Esto se convertiría en su identidad, su ADN, su cultura.

Su pastor principal, Dave Michelson, afirma: «El pastor principal debe inspirarlo, vivirlo, enseñarlo, no solo una vez, sino día tras día». En las primeras etapas, el equipo de liderazgo se tomó en serio la necesidad de encontrar a la persona adecuada que deseara formar parte de un equipo que valorara las habilidades sistémicas y la atención. Inculcar los valores de la cultura era y es responsabilidad del liderazgo, y la alineación del personal fue fundamental para su éxito. Comenzó con la junta directiva y el personal. Se dieron cuenta de que necesitaban compartir el mismo sistema de valores que dice: «Soy quien capacita, no quien hace». De lo contrario, habría enormes obstáculos para movilizar eficazmente a las personas para el ministerio.

Lo que no se puede subestimar es la cantidad de tiempo y paciencia que requiere cambiar una cultura. En Calvary, se necesitaron dos años y medio, a veces dolorosos, para resolver problemas de personal y establecer valores. En algunos casos, el proceso implicó deshacer algunas suposiciones de la mentalidad de que el pastor era la clave de la iglesia. Dave observa que puede ser extremadamente doloroso para el personal darse cuenta de que "Cristo es la clave; la gente es el ejército y nosotros solo somos los capitanes". No todos los miembros del equipo pudieron hacer esa transición de mentalidad, y algunos optaron por irse en lugar de cambiar de estilo. Trabajar con el personal para abordar los problemas culturales fue clave. Organizaron varios retiros sobre la diferencia entre hacedores y líderes; aprovecharon las oportunidades de capacitación externa; estudiaron las Escrituras y se reeducaron en una mentalidad bíblica y práctica.

Para seguir creciendo como líderes capacitadores, utilizaron un proceso intencional de establecimiento de metas, impulsado por el pastor principal, el guardián o protector del ADN. Redefinieron lo que significaría el éxito. Dave compartió un ejemplo: «Mis pastores solían decir: 'Ese grupo que dirigí fue fantástico y se sienten muy bien por ello'. Ahora me dicen: 'El hombre que dirigí ese grupo hizo el mejor trabajo que he visto'. Y esa es una redefinición radical del éxito».

Sin que el pastor principal trabaje desde arriba hacia abajo para crear alineación dentro del personal y las juntas directivas, es prácticamente imposible cambiar la cultura.

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

**1. ¿Cómo reflejan sus sistemas actuales su cultura y sirven a su gente?**

**2. ¿Qué áreas de su ministerio carecen de sistemas eficaces para apoyar tanto a los laicos como a los líderes? ¿Cuáles son los primeros pasos para construir nuevos sistemas?**

**3. ¿Cuál es la fuerza orientadora o el supuesto controlador que impulsa a su iglesia?**

**4. ¿Qué diría su personal si le pidieran que definiera la cultura de su iglesia?**

**5. ¿Qué dirían otras personas, tanto miembros como personas fuera de los muros de su iglesia, sobre la cultura de su iglesia?**

[<sup>1</sup> Rick Warren, La Iglesia con Propósito® \(Grand Rapids: Zondervan, 1995\), 77.](#)

## 5

### Comprobando el

### Cintas transportadoras

### en las salidas

Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros, a fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo, hasta que todos lleguemos a la unidad de la fe y del conocimiento del Hijo de Dios, a un varón perfecto, a la medida de la estatura de la plenitud de Cristo.

### Efesios 4:11-13 NVI, énfasis añadido

En la frase «hasta que todos lleguemos a la unidad de la fe», encuentro «hasta» una palabra interesante. La aprecio en esta traducción de Efesios 4:13 porque me detiene un momento. Aunque es una conjunción obvia de «hasta», la forma inesperada de la palabra me hace repetir el sonido varias veces mientras reflexiono sobre su significado.

La palabra "hasta" se refiere a un plazo. En este caso, Dios dio a ciertos tipos de personas para ciertos tipos de roles que debían desempeñarse hasta que se alcanzaran ciertos objetivos. Si aún no se han alcanzado esos objetivos, entonces los roles siguen vigentes.

requerido.

No solo se requieren los roles, sino también quienes los desempeñan. En otras palabras, los santos deben permanecer el tiempo suficiente para que los apóstoles, profetas, evangelistas, pastores y maestros realicen su obra. Si falta algún grupo, el progreso hacia los objetivos de Dios se retrasará.

Cuando los miembros y líderes de la iglesia de Cristo se dispersan entre iglesias locales sin compromiso, la salud espiritual a largo plazo, tanto de las personas como de las iglesias, sufre notables reveses. Las iglesias que se toman en serio el crecimiento genuino prestan atención a cómo llegan las personas y cómo se van.

## **VISIÓN Y LA PUERTA TRASERA**

Los organismos rara vez sobreviven como partes misceláneas e inconexas. Los cuerpos no funcionan eficientemente con miembros disidentes. El concepto de membresía incluye la idea de permanencia. A medida que comenzamos a tomar en serio el rol de cada miembro en Brentwood, pronto descubrimos que nuestra membresía era un grupo en constante cambio. Conocíamos algunas de las razones:

- Nuestra iglesia estaba ubicada en una zona inusualmente móvil del país y los miembros se mudaban periódicamente.

- Nuestro cuerpo eclesial representaba el ciclo de la vida, en el que nacían nuevos miembros potenciales en las familias mientras que los miembros de larga data morían.

- Recibimos visitas de familias e individuos casi todas las semanas, pero muchos no regresaron.

- De vez en cuando la gente simplemente abandonaba la congregación por diversas razones.

Cuando analizamos nuestros hallazgos, llegamos a varias conclusiones:

- La movilidad se estaba convirtiendo rápidamente en un hecho de la vida en nuestra sociedad, y era una realidad en gran medida fuera de nuestro control.

- La vida continúa, y cuando un miembro de una iglesia local muere, los que permanecen en la tierra encuentran consuelo en el hecho de que la iglesia de Cristo es la única organización que nunca pierde un miembro a causa de la muerte.

- Ya estábamos viendo una mejora en la retención de visitantes porque, como parte de nuestros procedimientos de seguimiento, mostrábamos intencionalmente un interés genuino en las nuevas personas que llegaban. Aceptamos que no todas las personas que nos visitaban encontrarían su hogar en la iglesia, pero decidimos que debíamos monitorear y mejorar continuamente nuestra forma de recibir y atender a las nuevas personas.

Cuando abordamos el tema de las salidas, una creciente inquietud pareció invadir la conversación. Creíamos comprender bastante bien por qué algunas personas se marchaban: percibían un cambio en el ambiente y protestaban por su ausencia. Otras se sentían espiritualmente insatisfechas u ofendidas de alguna manera, así que se marchaban. Estas salidas exigían nuestra atención. Queríamos asegurarnos de no perder miembros por las razones equivocadas.

## **ASIMILACIÓN**

Pronto descubrimos que estábamos entre muchas iglesias que intentaban frenar la "puerta giratoria" y cerrar la "puerta trasera". La teoría era que si una iglesia simplemente desarrollaba la bienvenida adecuada para la gente, más se quedaría. Empecé a saber de iglesias que contrataban pastores de asimilación, responsables de asegurar que la gente se sintiera bienvenida e integrada.

Las iglesias que aceptaron la idea de que una bienvenida agresiva e intencional podría ser una forma eficaz de atraer visitantes, desarrollaron métodos elaborados para implementar este plan. Mi socio en Leadership Training Network, Brad Smith, cuenta sobre su visita a una iglesia donde experimentaron de primera mano uno de estos planes de asimilación de "presión total". Su experiencia el domingo por la mañana fue agradable. Los reconocieron como visitantes y les pidieron información básica. Durante el almuerzo, Brad y su esposa hablaron sobre su mañana. Su primera impresión de la iglesia había sido, en general, positiva. La predicación había sido buena, el culto entusiasta, los programas de la iglesia parecían equilibrados y la gente era amable.

Cuando llegaron a casa después del almuerzo, encontraron un regalo de bienvenida de la iglesia. — una planta colocada junto a la puerta principal. Más tarde, una mujer de la iglesia pasó por allí porque vio su coche en la entrada. (Brad se apuntó mentalmente que debía guardar el suyo en el garaje). Los invitó a asistir al servicio del domingo por la noche, en el que, por cierto, ella cantaba. El lunes por la noche llegó un pequeño grupo de visitantes de la iglesia. El martes llegó una carta oficial de bienvenida de la iglesia. El miércoles por la noche, el pastor los visitó. Todos estos contactos fueron sin previo aviso. Aunque seguramente no era la intención de la iglesia, Brad y su esposa se sintieron como blanco. Fueron recibidos con demasiada acogida y decidieron no volver a esa iglesia.

---

**Una pareja describió las consecuencias como “haber tenido citas intensas, casarse rápidamente y luego ser ignorados”.**

---

Prestar atención a la forma en que una iglesia acoge a las personas puede ser valioso para fomentar un crecimiento saludable. Pero conseguir que la gente se quede en la iglesia requiere mucho más que una bienvenida elegante, o incluso genuina. Brad cuenta que ha conversado con personas que se han unido a iglesias con complejos programas de asimilación, y estas personas expresaron con frecuencia su decepción. Los esfuerzos intensos, cálidos y persistentes para que la gente regresara y se quedara en la iglesia generalmente no se vieron acompañados por una vida de iglesia que mostrara el mismo interés y entusiasmo. Una pareja describió las consecuencias como "salir con mucha frecuencia, casarse rápidamente y luego ser ignorados".

**SALIDAS TRANQUILAS**

Muchas personas cuya experiencia es la de ser "citadas con mucha intensidad... y luego ignoradas" rara vez se quejan al salir de una iglesia. Pero a menudo se van decepcionadas, desilusionadas e incluso enojadas. Sus sentimientos a menudo se ven trágicamente confirmados por el hecho de que su ausencia puede incluso pasar desapercibida. Entraron a la iglesia sin problemas, pero la iglesia nunca los invadió; los dejaron entrar con bastante facilidad, pero nunca encajaron. Se sintieron contados, pero nunca sintieron que se contara con ellos. En casos tristes como estos, dice Brad, "La iglesia no ha cerrado la puerta trasera; simplemente ha alargado el pasillo".

Cuando asistí a seminarios de crecimiento de la iglesia a mediados de los 80, escuché mucho sobre la asimilación. Sabía que era un área que tendríamos que abordar. Con mi simpleza, me di cuenta de que todo laico activo, incluyéndome a mí, había sido en algún momento un visitante y un extraño. Estuve atento a cómo podríamos mejorar nuestros esfuerzos para ayudar a las personas a pasar de ser fervientes creyentes a participar en la vida de la iglesia.

Durante uno de estos seminarios organizados por el Church Growth Institute, uno de los presentadores hizo un comentario casual (y ciertamente inesperado) en el que señaló que el mayor porcentaje de miembros que abandonaban las iglesias eran exañcianos y diáconos. Me quedé atónito. ¿Por qué me preocupaba por que los visitantes regresaran para que eventualmente se unieran a la iglesia si quienes habían invertido tanto en ella se estaban yendo?

En ese momento, todavía estábamos lidiando con la idea de rastrear a nuestra gente, así que realmente no tenía base para refutar ni para estar de acuerdo con las conclusiones del presentador. Pero sabía que necesitaba averiguar si Brentwood encajaba en ese modelo. La semana siguiente le pregunté a Charles si sabía qué porcentaje de nuestras pérdidas de miembros provenían del liderazgo de la iglesia. No lo sabía, pero también estaba ansioso por averiguarlo.

En la tradición presbiteriana, las personas son ordenadas como ancianos y diáconos vitalicios. Se les reconoce como líderes dentro de la iglesia, y con este reconocimiento se asume que el carácter y las cualidades que hacen de alguien un líder no abandonan a la persona una vez que alcanza ese nivel de madurez espiritual. Sus roles y responsabilidades pueden variar dentro de la iglesia con el tiempo, pero la tradición comprende el valor continuo de estos creyentes experimentados. La propia estructura de gobierno de la iglesia insiste en la rotación del liderazgo para permitir la renovación personal y la incorporación de nuevos líderes. La rotación del liderazgo también previene el agotamiento.

Cuando Charles y yo revisamos los registros, descubrimos que había más ancianos y diáconos ausentes de lo que esperábamos. Contamos dieciocho líderes que parecían inactivos. No se habían mudado, pero estaban desaparecidos. Llevaba años en la iglesia, y algunos de estos nombres me resultaban desconocidos. Sabíamos que necesitábamos investigar y actuar con rapidez.

Decidimos reunir a estos líderes y conversar informalmente con ellos sobre su experiencia como exlíderes. Hoy lo habríamos llamado una "entrevista de salida masiva". En aquel entonces, nos esforzábamos por descubrir qué estábamos haciendo mal y, sin vergüenza alguna, intentábamos corregirlo sobre la marcha.

Mi esposo, un anciano que no estaba en sesión en ese momento, y yo ofrecimos un postre en casa. Charles y yo enviamos invitaciones a los dieciocho exlíderes. Ambos firmamos la carta de invitación que explicaba el propósito de la reunión. Para nuestro deleite, dieciséis personas respondieron positivamente. (¡Conocí a un par de ellos por primera vez esa noche!) No habíamos planeado un programa elaborado; simplemente teníamos muchas preguntas, la mayoría de las cuales no se hicieron. Cuando el grupo comprendió que realmente necesitábamos su opinión, se abrió un torrente de información, sentimientos, observaciones, correcciones y revelación. Les hicimos saber que queríamos la verdad: comentarios tanto positivos como negativos sobre sus condiciones de servicio en la iglesia. ¿Cómo podría la iglesia haber ayudado a mejorar su experiencia antes, durante y después?

¿Desempeñaron papeles importantes? Literalmente se apoderaron del debate.

Me senté allí, absorbiéndolo todo y maravillándome con las décadas sin explotar de rica experiencia eclesiástica que llenaron mi sala esa noche. En parte porque nos superaban ampliamente en número, y en parte por su amor por la iglesia de Cristo, compartieron mucha sabiduría y perspectiva con nosotros durante esas horas.

La mayoría se sentían, de alguna manera, poco apreciados por su servicio. El hecho de que la falta de gratitud de la iglesia fuera involuntaria no les quitaba el dolor. Algunos sentían que su rotación fuera un despido. Para ellos, era como si los hubieran destituido en lugar de reasignados. Quienes habían sido animados a tomarse un "descanso" del liderazgo a veces sentían que esto era una señal de rechazo. Lo cierto era que algunos no se sentían cansados. Su valiente esfuerzo de servicio y su firme compromiso con la iglesia no habían sido reconocidos ni valorados más allá de lo que parecía una formalidad genérica, y estaban dolidos.

Algunos líderes informaron que se sentían mal capacitados para la mayoría de las funciones que se les encomendaban. Recordaban demasiadas veces que tuvieron que resolver problemas por sí solos. Y luego, justo cuando finalmente habían adquirido confianza, fueron relevados del cargo. Rara vez se les había pedido que capacitaran a sus reemplazos. De hecho, sentían que la experiencia que habían adquirido con tanto esfuerzo, la mayoría de las veces, simplemente se ignoraba.

Esa noche concluimos algunos asuntos importantes. Teníamos mucho que aprender sobre la capacitación, asignación, retención, reasignación y afirmación de nuestros líderes. Además, necesitábamos actuar de inmediato para reconocer al gran grupo de líderes que formaban parte de nuestra iglesia local. Esta decisión condujo a la formación de lo que se conocería como la "Comunidad de los Ordenados" en Brentwood.

Iglesia Presbiteriana.

## LA COMUNIDAD DE LOS ORDENADOS

El modelo bíblico de liderazgo incluye la exigencia del servicio. Jesús compartió estas impactantes palabras con sus discípulos:

Saben que en este mundo los reyes son tiranos, y los funcionarios dominan a sus subordinados. Pero entre ustedes debería ser muy diferente. Quien quiera ser líder entre ustedes debe ser su servidor, y quien quiera ser el primero debe ser esclavo de todos. Porque yo, el Hijo del Hombre, no vine aquí para ser servido, sino para servir a otros y para dar mi vida en rescate por muchos.

Marcos 10:42-45 NTV

A menudo he reflexionado sobre el significado de Jesús en su última declaración. Entiendo y acepto que dio su vida como rescate por mí, el máximo acto de servicio. Lo que me ha intrigado es la frase "no ser servido". Porque al leer los Evangelios, descubro que Jesús sí permitió que otros le sirvieran con bastante frecuencia. Y afirmó su servicio.

Uno de mis ejemplos favoritos es el relato de la visita de Jesús a la casa de Simón (véase Lucas 7:36-50). Durante esa comida, una mujer de mala reputación se acercó y se arrodilló.

Detrás de Jesús, llorando sobre sus pies, secándolos con sus cabellos y derramándoles un perfume costoso. En respuesta a las críticas de Simón, Jesús contó una parábola devastadora y llegó a esta conclusión:

Mira a esta mujer arrodillada aquí. Cuando entré en tu casa, no me ofreciste agua para lavarme el polvo de los pies, pero ella los lavó con sus lágrimas y los secó con su cabello. No me diste un beso de saludo, pero ella me ha besado los pies una y otra vez desde que entré. Descuidaste la cortesía del aceite de oliva para ungir mi cabeza, pero ella me ha ungido los pies con un perfume excepcional. Te digo que sus pecados, que son muchos, han sido perdonados, por eso me ha mostrado mucho amor. Pero quien recibe poco perdón, muestra poco amor.

Lucas 7:44-47 NTV

Jesús no definió el liderazgo como una posición en la que una persona rechaza el servicio de los demás. Su principal preocupación fue advertir a sus seguidores sobre el peligro de buscar posiciones de liderazgo para recibir el servicio de los demás.

Mi propia experiencia con líderes de la iglesia ha confirmado repetidamente las observaciones de Jesús. Los líderes con los que es más difícil trabajar en la iglesia suelen pertenecer a una de dos categorías: aquellos que se niegan a reconocer, apreciar o solicitar el servicio de los demás, incluso cuando claramente lo necesitan, y aquellos que asumen que, por desempeñar un rol de liderazgo, otros deben servirles. La amabilidad al servir y ser servido caracteriza la vida de los líderes que más han impactado mi vida. No puedo evitar notar que, aunque las razones fueron profundamente tristes, la alegría que mi esposo y yo experimentamos al poder servir a nuestro pastor, Charles, durante su enfermedad fue inconmensurable.

Por lo tanto, fue natural que nos reuniéramos con los primeros dieciséis líderes "jubilados" para anunciar la cena inaugural de la Comunidad de los Ordenados. Desde el principio, organizamos el evento para honrar la importancia que damos a las relaciones entre iguales y la responsabilidad. Extendimos la invitación a una lista de correo de cien ex ancianos y diáconos que habían sido ordenados en nuestra iglesia o que habían llegado de otras iglesias para ser miembros de Brentwood. De ellos, setenta y cinco asistieron a la primera reunión.

---

## **La gracia de servir y ser servido marca la vida de los líderes que mayor impacto han tenido en mi vida.**

---

La experiencia y sabiduría combinadas de los miembros de nuestra iglesia me impresionaron una vez más. Muchos de ellos habían sido reconocidos individualmente por su servicio y contribuciones especiales a lo largo de los años, pero esta era la primera vez que su rol como grupo de liderazgo en la iglesia recibía reconocimiento público. Esa noche comenzamos a confiar en este grupo como un componente importante en la toma de decisiones de nuestra iglesia. En cualquier momento, muchos de ellos desempeñan roles activos dentro de la estructura de la iglesia. Pero juntos aportan una sabiduría colectiva que ahora sabemos que no podemos permitirnos pasar por alto.

En los años posteriores, la Comunidad de Ordenados ha seguido funcionando de muchas maneras eficaces. Se les mantiene informados sobre el trabajo en curso y las ideas actuales de los líderes de la iglesia. A menudo se les invita a brindar asesoramiento en asuntos específicos donde su experiencia es valorada. Cuando se les invita a desempeñar funciones activas específicas, están mejor preparados para servir porque conocen la situación de la iglesia en general.

Una consecuencia notable, pero bastante inesperada, de reconocer y afirmar a nuestros líderes ha sido la salud y el ánimo general que se han extendido por toda la iglesia. El liderazgo afirmado tiende a difundir sus efectos en todo el cuerpo. Los líderes valiosos encuentran nuevas maneras de servir a los demás eficazmente. Y quienes se acercan a puestos de liderazgo se sienten alentados al saber que sus esfuerzos serán apreciados.

Al momento de escribir esto, celebrábamos recientemente la decimocuarta cena anual de la Comunidad de los Ordenados. El grupo tiene una identidad propia. Saben que son un valioso punto de apoyo para todo el cuerpo. Saben que el equipo pastoral y los líderes laicos actuales de la iglesia los aprecian y confían en ellos como red de liderazgo para asegurar que la Iglesia avance con sabiduría, claridad bíblica y amplio apoyo.

Lo que comenzó como un intento intencional y algo artificial de corregir errores pasados se ha convertido en un componente clave de nuestra vida eclesial. Sigue siendo una parte intencional de nuestra estructura porque ahora comprendemos el valor de un grupo así. Sigue siendo intencional porque queremos que todo lo que hacemos como iglesia sea intencional; queremos que todas nuestras acciones y estructuras tengan razones y propósitos claros para existir. La Comunidad de los Ordenados nos ofrece una oportunidad más para practicar y modelar el tipo de amor y cariño que debe caracterizar a una iglesia local. El cariño genuino siempre incluye oportunidades tanto para servir como para ser servido.

**LA PUERTA TRASERA**

La puerta trasera de la iglesia no se puede cerrar con llave. La gente puede irse, y lo hará. Su partida ocurrirá por muchas razones, algunas buenas. No dejemos que su partida pase desapercibida. Si se van como un acto de reprimenda, asegurémonos de haberlos escuchado. Si tienen razón, quizás tengamos que disculparnos y tengamos la oportunidad de corregir el error para que otros no se vayan por la misma razón. Si se equivocan, se nos manda perdonar; con el tiempo podrían regresar y podríamos tener la oportunidad de servirles de nuevo. Si se van debido a una reubicación, debemos celebrar sus contribuciones al cuerpo y orar corporativamente por ellos mientras buscan una nueva familia en la iglesia.

Si la puerta trasera no se puede cerrar con llave, ¿qué podemos hacer? Podemos asegurarnos de no haber instalado inadvertidamente una cadena de desatención que lleve a la gente fuera de la iglesia. Podemos asegurarnos de servir a las personas mientras están con nosotros y de apreciar profundamente su servicio. A menudo, las personas intentan usar la puerta trasera porque creen que no se las extrañará si se van. Quienes reciben apoyo por su trabajo y reciben un servicio eficaz de otros en la iglesia suelen olvidar dónde está la puerta trasera.

## **PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO**

### ***Observa quién se va... y por qué***

Las salidas comunican. La forma en que las personas dejan de hacer lo que hacían, o su respuesta al cambio, dice mucho de su experiencia y sus sentimientos. Las ausencias en la iglesia a menudo exigen atención; no siempre, pero con la suficiente frecuencia como para que una iglesia genuinamente solidaria, que desea capacitar a sus miembros para el servicio a Cristo, quiera saber (y encuentre la manera de averiguar) por qué la gente se ha alejado.

Se necesita mucho menos tiempo para adivinar lo que una persona podría estar sintiendo que para sacar a la luz esos pensamientos y sentimientos con destreza. A menudo preferimos sacar conclusiones precipitadas sobre los demás porque descubrir la verdad puede ser doloroso o incómodo. Cuando descubrimos las razones por las que una persona se va o ha creado distancia, es posible que tengamos que corregir un error, replantear una postura, mantenernos firmes de alguna manera o disculparnos. Todo esto requiere tiempo y energía emocional.

Una persona que realmente ha sido escuchada puede no decidir quedarse ni siquiera retomar su compromiso de inmediato. A veces es necesario irse. Hay razones buenas, honestas y necesarias para ello. La integridad de la iglesia no se trata tanto de la pregunta "¿Podemos retener a todos los que entran por nuestra puerta?", sino de la pregunta "¿Hemos sido fieles a Cristo en la forma en que hemos tratado a cada persona que entra por nuestra puerta?".

### ***Dedica tiempo a la afirmación y al aprecio***

Los sistemas y las estructuras ofrecen métodos para recordar lo que hay que hacer, pero rara vez logran su propósito final sin atención y participación personal. Podemos establecer tradiciones como el "Domingo de Agradecimiento a los Maestros", la "Cena de Reconocimiento al Liderazgo" o los "Premios de la Toalla y el Lavabo" como espacios específicos para expresar gratitud por el servicio. Estas tradiciones tienen el potencial de crear un fuerte sentido de pertenencia y afirmación en las personas, pero fracasarán si se perciben como irreflexivas y automáticas. Las personas saben qué es genuino y qué no.

Descubrir, enumerar y publicar los eventos significativos de las personas, como cumpleaños y aniversarios, puede ser beneficioso, pero el esfuerzo se vuelve vano si es puramente mecánico. ¡El esfuerzo por personalizar la afirmación y el agradecimiento lleva tiempo!

***Aprenda que los deberes pueden cesar, pero los roles generalmente no.***

La iglesia no reparte dones espirituales, talentos personales ni rasgos de carácter especiales; estos son evidencia de la gracia de Dios. La iglesia puede ayudar a identificar estas poderosas herramientas y brindar oportunidades para su uso. Dado que los dones se han otorgado para el beneficio de otros, una iglesia que capacita se ocupa de todas las maneras en que los creyentes pueden ejercitar y seguir creciendo en sus diversos dones.

Una de las lecciones más valiosas que aprendí en la Comunidad de los Ordenados surgió al comprender que una persona no se retira de sus dones espirituales ni de sus áreas de liderazgo piadoso. Los creyentes maduros son un tesoro invaluable en la iglesia. Hasta que sean transferidos al servicio en el reino celestial de Dios, desempeñan un papel en la avanzada terrenal llamada iglesia. Los deberes en esa avanzada pueden cambiar ocasionalmente. El descanso y la reflexión también forman parte del ciclo de participación activa en el cuerpo de Cristo, pero solo Dios decide cuándo termina nuestro periodo de servicio. Hemos sido diseñados y llamados para ofrecer una contribución única a los demás, y mientras permanezcamos en este lado del cielo, Dios tiene una obra que realizar en nosotros y a través de nosotros.

***Realizar entrevistas de salida***

En Brentwood, aún utilizamos la entrevista de salida para describir cómo queremos gestionar los cambios en las oportunidades de servicio. Estas no son realmente nuestras conversaciones con quienes dejan la iglesia. La parte de la salida simplemente enfatiza la salida de un área de servicio para asumir otra responsabilidad o disfrutar de un momento de renovación; la parte de la entrevista intenta transmitir que, como iglesia, no queremos hacer suposiciones sobre la experiencia pasada ni los deseos futuros de la persona. Queremos saber, por eso preguntamos.

Se expresan y logran dos valores principales en la entrevista: (1) afirmar su don de tiempo y servicio a la iglesia y (2) escuchar atentamente lo que tuvo éxito y dónde hubo desafíos de los cuales nosotros, como líderes de la iglesia, podemos aprender y mejorar.

El personal pastoral nunca participa en las entrevistas de salida. Lo que la iglesia necesita saber se descubre mejor mediante la interacción entre compañeros. Por lo tanto, las únicas personas invitadas a realizar entrevistas de salida en Brentwood son los miembros de la Comunidad de Ordenados. Lo hacen con asombrosa gracia y habilidad. Hemos llegado a comprender que parte de la información obtenida puede ser negativa. Puede haber críticas a otros líderes. Se pueden expresar ofensas. Se pueden expresar sugerencias constructivas que podrían ser difíciles de entender para algunos líderes.

Dado que valoramos la verdad y la sabiduría que obtenemos en las entrevistas de salida, hemos aclarado que estas conversaciones son anónimas, pero no confidenciales. Se discutirá lo que se diga en estas entrevistas, y al mismo tiempo se hará todo lo posible por proteger la identidad de la fuente de quienes no necesitan saberlo. Esto nos beneficia de varias maneras:

- Evita que la entrevista se convierta en nada más que un momento de desahogo.

que el entrevistador se ha visto obligado a guardar silencio y secreto.

- Crea una situación en la que la verdad de las observaciones puede evaluarse independientemente de la fuente.

- Elimina en parte la actitud defensiva a la hora de afrontar las críticas.

Fomenta un ambiente donde las quejas y sugerencias se tratan con seriedad. La entrevista en sí misma puede ser un primer paso importante en un proceso de perdón y reconciliación. A menudo, la parte ofendida asume que su punto de dolor es obvio para todos los demás. Cuando descubre que el pastor u otro líder desconoce que ha cometido una ofensa, se presenta la posibilidad de corrección.

### ***Identificar y equipar a personas que tienen el don de la conversación***

Todos conocemos a alguien con un don para la conversación. Tienen una forma de hacer preguntas, expresar opiniones y revelarse que atrae a los demás. Parecen saber de qué quieres o necesitas hablar. A menudo honran a una persona al preguntarle por su opinión. Permiten hablar incluso de temas difíciles en un ambiente tranquilo.

La búsqueda de buenos “recolectores de información” dentro de una iglesia a menudo comienza con la pregunta: “¿Conocemos a alguien con quien todos disfruten hablar?”

Al realizar entrevistas de salida, recibir visitas o ayudar con la evaluación de dones, estos hábiles conversadores pueden ser una fortaleza oculta en una congregación. Identificarlos y capacitarlos para que apliquen sus dones en el ministerio puede tener un impacto poderoso y generalizado en toda la iglesia.

### ***Identificar equipos, de nuevo***

Como pueden ver en este capítulo, cuanto más aprendía sobre la iglesia, más complejo se volvía el panorama. Durante estos últimos años he crecido de muchas maneras, y gran parte de ese crecimiento se ha debido a mis experiencias en equipo. Casi siempre que uso "yo" al contar estas historias, me refiero en realidad a un equipo pequeño o grande que me ayudó y aprendió estas lecciones conmigo.

El complejo organismo llamado iglesia no funciona de manera saludable sin múltiples equipos interdependientes. Estos deben identificarse y unirse a medida que avanza el proceso de transformación. Por ejemplo, la valiosa labor de las entrevistas de salida no se habría podido llevar a cabo sin un equipo maravilloso que hizo lo que el pastor no pudo hacer. El tema de las entrevistas de salida a menudo involucraba decepciones o desacuerdos sobre la dirección del ministerio. Descubrimos que las personas eran más honestas con sus compañeros laicos. Cabe destacar que nuestro personal pastoral seguramente quería saber si se había causado una ofensa involuntaria o si había puntos ciegos que debían corregirse. La eficacia de este equipo se puede ver en el hecho de que las entrevistas de salida a veces se convirtieron en entrevistas de renovación de compromiso con miembros que finalmente sintieron que alguien los escuchaba.

### ***Invierte el regalo del tiempo***

Casi todos los principios de este capítulo requieren un ingrediente central: el tiempo. (Lo mismo podría decirse de todo el libro). Una iglesia no se equipa sin invertir enormes cantidades de tiempo. La idea de "equipar rápidamente" ofrece una tentación vana. Lo que es una función orgánica central dentro del cuerpo de Cristo se convierte en una simple respuesta instantánea en una era de soluciones instantáneas que, en última instancia, no funcionan.

Pasé mis primeros dieciocho meses como director de ministerios laicos apenas comenzando a comprender muchos de estos principios. Eso fue solo el comienzo. Le siguieron años de inversión de tiempo. Pero durante todo ese tiempo hubo otros que invirtieron incontables miles de horas en la vida de nuestra iglesia. Por mucho que hayamos aprendido sobre expresar agradecimiento, solo Cristo transmitirá la afirmación definitiva con las palabras: "¡Bien hecho, buen siervo y fiel!".

(Mateo 25:21).

Comencé este capítulo con algunas reflexiones sobre la palabra "hasta". Aquellos a quienes Dios ha dotado como apóstoles, profetas, evangelistas, pastores y maestros han sido llamados a usar su tiempo de ciertas maneras. Definitivamente no están llamados a hacerlo todo. Hay ciertos ministerios y oportunidades cruciales a los que, sin duda, tendrán que decir no.

La Biblia ofrece una perspectiva sobre cómo los líderes pueden rechazar eficazmente el ministerio que excede los límites de su llamado específico. Un ejemplo proviene de Hechos 6:1-7. Hasta este punto, la iglesia había estado funcionando con su equipo de liderazgo original, los apóstoles de Jesús. Pero el crecimiento en número y las necesidades cambiantes estaban creando un vacío de liderazgo. El problema se manifestó en forma de quejas. En respuesta, los apóstoles demostraron liderazgo al buscar más líderes. Observe lo que dijeron los Doce: "Nosotros, los apóstoles, debemos dedicar nuestro tiempo a predicar y

«Enseñando la palabra de Dios, no administrando un programa de alimentación» (Hechos 6:2 NTV). No dijeron que el programa de alimentación no debía o no podía llevarse a cabo por falta de tiempo; simplemente afirmaron su propio llamado e instaron a la iglesia a identificar otro equipo de liderazgo para satisfacer esta necesidad de ministerio. El resultado fue un crecimiento continuo porque más personas participaban en la obra de Cristo.

Una iglesia que capacita comprende que los creyentes invierten mejor su tiempo cuando operan en el área a la que Dios los ha llamado. Esto tiene poco que ver con el ajetreo y mucho con la eficacia. Una iglesia que capacita mide su éxito por la cantidad de miembros que comprenden el llamado de Dios en sus vidas y encuentran maneras de vivirlo dentro de la iglesia y en el mundo.

## **EQUIPANDO A LOS HÉROES**

Iglesia de Cristo de Oak Hills

San Antonio, Texas

[www.oakhillschurchofchrist.org](http://www.oakhillschurchofchrist.org)

Pastor principal: Max Lucado

Ministro de Membresía: Pat Hile

La Iglesia de Cristo de Oak Hills ha aprendido, mediante ensayo y error, las ideas y programas que mejor se adaptan a su cultura. La Iglesia de Cristo es, por su historia y diseño, una iglesia impulsada por laicos. Comprometida con honrar y valorar su liderazgo, el primer lanzamiento de Oak Hills ha sido un gesto de agradecimiento a quienes...

Actualmente sirven como líderes en la iglesia. El objetivo es valorar y evaluar las fortalezas y necesidades de Oak Hills a través de los mismos líderes que dirigen los ministerios. Han formado un equipo especial con la habilidad y el entusiasmo necesarios para llevar a cabo esta evaluación bajo unas directrices claras y memorables:

Equipo ANTS = Una Necesidad de Servir.

Somos el equipo ANTS porque:

- Trabajamos bajo tierra, detrás de escena.

- Trabajamos en equipo.

Somos perseverantes y trabajadores. No nos rendimos.

- Nuestra especialidad es superar obstáculos.

- Servimos a un Rey, no a una reina.

El equipo de ANTS actúa como evaluadores y asesores de la visión global de

Ministerio de capacitación eficaz. El equipo fue comisionado por los ancianos para desarrollar un proceso a nivel de iglesia para ayudar a los miembros y a los recién llegados a (1) descubrir sus dones, (2) reconocer sus necesidades y (3) encontrar un lugar de servicio para madurar en Cristo. Parte de este proceso implica descubrir qué está sucediendo en Oak Hills. El equipo de ANTS desarrolló una encuesta diseñada para descubrir las muchas actividades, proyectos, procesos y eventos maravillosos que ya se llevan a cabo en su iglesia.

La encuesta ANTS se centra en los siete componentes de un proceso de participación de toda la iglesia:

- Asimilación

- Contexto bíblico

- Descubrimiento

- Coincidencia

- Colocación

- Entrenamiento

- Reconocimiento

Todos estos componentes deben estar respaldados por un sistema administrativo eficaz y sólido.

En colaboración con su pastor principal, Max Lucado, el equipo de ANTS organizó una cena para todos los líderes ministeriales. En la cena, el pastor presentó la visión bíblica para la iglesia en proceso de capacitación. El equipo reafirmó el liderazgo actual de la iglesia y planteó la necesidad de evaluar la situación actual: cuáles eran las fortalezas y dónde se necesitaba brindar apoyo adicional a los diversos ministerios. Posteriormente, mediante un equipo capacitado de entrevistadores, el equipo inició una encuesta continua a todos los líderes ministeriales en servicio para determinar su situación en relación con los siete componentes y dónde necesitaban apoyo.

La sabiduría en su proceso exhibe estos valores importantes: (1) incluir y valorar a todos los líderes del ministerio, (2) la defensa por parte del pastor principal del modelo bíblico que están buscando implementar, (3) afirmar las fortalezas ya presentes en Oak Hills, y (4) lograr que todos estén en la misma página y no asumir nada.

Las ANT comenzaron su trabajo clandestino, pero continuamente han surgido para aprender y ofrecerse a llevar la carga, fortaleciendo y equipando así los ministerios y líderes existentes que Dios había provisto. En otras palabras, su trabajo clandestino nunca socavó los ministerios existentes. Han estado evaluando incluso mientras ellos mismos se dedicaban al ministerio. En su trabajo tras bambalinas

Han ofrecido continuamente ayuda para que las personas alcancen un éxito aún mayor, y al hacerlo, han derribado muros de resistencia antes de que esta se convirtiera en un problema. El equipo ANTS modela el liderazgo de servicio por su propio nombre, y su diligencia temprana ya ha dado como resultado un proceso de evaluación bien planificado.

Iglesia católica de Santa Mónica

Santa Mónica, California

[www.stmonica.net](http://www.stmonica.net)

Pastor principal: Monseñor Lloyd Torgerson

Coordinador del Ministerio de Voluntariado: Dan Shanahan

Santa Mónica podría considerarse una iglesia "disidente" dentro de la Arquidiócesis de Los Ángeles. Dirigida por un pastor innovador con un gran corazón para la gente, los feligreses se esfuerzan por ser una comunidad de fe acogedora e inclusiva.

El coordinador del ministerio de voluntarios y su equipo se han centrado, primeramente y de forma integral, en el ministerio de la hospitalidad. De hecho, la hospitalidad se ha convertido en una de las principales señas de identidad de la parroquia, un logro considerable para una iglesia con 6400 miembros y siete servicios cada fin de semana. Un objetivo principal del ministerio de hospitalidad, atendido por más de 160 personas, fue crear un Equipo de Primer Contacto (EPC) compuesto por personas con el don de la hospitalidad y un gran interés en conectar con nuevas personas tan pronto como se unen a la iglesia.

Se invita a las nuevas personas a ponerse de pie durante el servicio religioso para que la congregación les dé la bienvenida al inicio. Después del servicio, el celebrante invita a toda la congregación a visitar la mesa de bienvenida en el patio, frente a la iglesia, donde pueden acercarse a conversar personalmente y recibir una cálida bienvenida, además de obtener información sobre la parroquia. Se invita a las personas a llenar una tarjeta con información básica que les ayudará a conocer la parroquia. Estas tarjetas se entregan inmediatamente al FCT. El siguiente paso es una llamada telefónica de bienvenida de un miembro del equipo para responder cualquier pregunta que puedan tener. El equipo está capacitado para realizar estas visitas ministeriales. Todas las nuevas personas reciben una invitación a una orientación para aprender más sobre la iglesia, conocer al monseñor y determinar si desean comprometerse con la parroquia.

Todos reciben y están invitados a completar un cuestionario de oportunidades ministeriales antes de una entrevista de colocación ministerial. (Los formularios respaldan todos los niveles de conexiones en St. Monica's y son administrados de manera central por la oficina de ministerio voluntario). El equipo de entrevistas del siguiente nivel, también capacitado para su tarea, comienza el proceso de escuchar, descubrir y evaluar con la persona dónde podría servir mejor o satisfacer sus necesidades.

Suena bastante simple y básico, ¿verdad? Pero sin la defensa y la voz de su líder, sería imposible llevarlo a cabo. ¿El impacto? Las personas se sienten cuidadas en lugar de perdidas. Un día, después de salir de un taller de capacitación para entrevistas en Santa Mónica, estaba hablando con una mujer en el supermercado que me preguntó dónde había estado. Cuando se lo dije, su respuesta confirmó lo que ya sabía. Dijo: "¡Algo está pasando allí! No sé qué, pero todos parecen alegrarse mucho cuando llega una persona nueva. Es un lugar muy especial".

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

**1. Una vez que un nuevo miembro se une a la iglesia, ¿cómo mantiene su relación con la iglesia y cultiva su desarrollo continuo?**

**2. ¿Cuál es su proceso para equipar, reconocer y cuidar a los líderes en su iglesia?**

**3. ¿Busca la opinión de quienes sirven en el ministerio? Si no es así, ¿por qué no?**

**4. ¿Cuál es su proceso de entrevista de salida para líderes y cómo da seguimiento a la información que recopila?**

## 6

### Lanzamiento

### La Visión

Los dones que dio fueron que algunos serían apóstoles, otros profetas, otros evangelistas, otros pastores y maestros, a fin de capacitar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo, hasta que todos lleguemos a la unidad de la fe y del conocimiento del Hijo de Dios, a un varón perfecto, a la medida de la estatura de la plenitud de Cristo.

### Efesios 4:11-13 NVI

LOS REGALOS VIENEN EN DIVERSOS tamaños, formas y presentaciones. Los regalos son una forma significativa de demostrar amor. De hecho, una de las características esenciales del amor es la capacidad de dar. Damos (parafraseando 1 Juan 4:19) porque Dios nos dio primero.

La importancia central de dar se me hizo más clara cuando comencé a analizar el contexto de nuestro pasaje bíblico clave sobre la capacitación y a examinar los dones en la carta a los Efesios. Mi Concordancia Exhaustiva NRSV (descubrí el significado del título la primera vez que intenté leerla) enumera varios usos de los dones y la generosidad para describir un aspecto de la relación de Dios con nosotros (los versículos citados son de la Nueva Versión Estándar Revisada):

- Pido que el Dios de nuestro Señor Jesucristo, el Padre de gloria, les conceda un espíritu de sabiduría y de revelación para que conozcan mejor a Cristo (Efesios 1:17).

- Porque por gracia sois salvos por medio de la fe; y esto no de vosotros, pues es don de Dios (Efesios 2:8).

De este evangelio me he hecho siervo según el don de la gracia de Dios que me fue dado según la eficacia de su poder. Aunque soy el más pequeño de todos los santos, me fue dada esta gracia de anunciar a los gentiles las inagotables riquezas de Cristo (Efesios 3:7-8).

Pero a cada uno de nosotros se nos dio la gracia conforme a la medida del don de Cristo. Por eso se dice: «Subiendo a lo alto, hizo cautiva la cautividad misma; dio dones a su pueblo» (Efesios 4:7-8).

- Los dones que dio fueron que algunos serían apóstoles, otros profetas, otros evangelistas, otros pastores y maestros, a fin de capacitar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo (Efesios 4:11-12).

- Orad también por mí, para que cuando hable, me sea dada palabra para dar a conocer con denuedo el misterio del evangelio (Efesios 6:19).

Los puntos principales que extraigo de todos estos versículos se relacionan con la fuente de mi identidad como creyente en Jesús y lo que puedo hacer como su seguidor. La impotencia a la que me referí en los primeros capítulos de este libro me ha enseñado una y otra vez que yo no origino las cosas en este mundo. No empiezan conmigo. Puedo participar, tanto como receptor como canal de la gracia de Dios. Cuanto más aprendo sobre los roles y responsabilidades de Dios, menos propenso soy a tomar el control en áreas que le pertenecen. Cuando no tengo que estar a cargo de todo, soy libre para disfrutar de la maravilla de que Dios me permita participar.

Entre los muchos regalos invaluable de Dios está el hecho de que nos dio el uno al otro. He aprendido a través de mis hijos que una de las maneras en que sabemos que un regalo es genuino es cuando encaja. No me refiero solo a una familia en la que nos conocemos tan bien que elegimos la talla correcta al comprarnos ropa, aunque considero eso un pequeño milagro de amor. Pienso en esos regalos de poco o ningún valor material que, sin embargo, son invaluable: una nota escrita a un padre o a un hijo, que saben que solo podría haber sido para ellos, un gesto o una palabra cuyo momento dice mucho sobre cómo alguien nos comprende. Cuanto más atenta estoy, más veo a Dios haciendo precisamente eso a través del cuerpo de Cristo. Dios llena mi vida de regalos que no sabía que necesitaba, pero que encajan de tal manera que sé que me fueron dados pensando en mí por alguien que me conoce mejor que yo misma. Amo el cuerpo de Cristo no solo porque encajo en él, sino porque también me encaja a mí.

## **EL LANZAMIENTO**

Esos primeros dieciocho meses de ministerio de prueba y error fueron de los más largos de mi vida. Momentos de avance que parecían demasiado breves estaban separados por largos días de progreso dolorosamente lento. Desde entonces he aprendido a través de...

Observación y cooperación: un cambio genuino y saludable tiene su propio ritmo. El tiempo que dedicamos a sentar las bases para el cambio en nuestra iglesia resultó ser relativamente corto. Ahora puedo decir con sinceridad que me alegra que haya tardado tanto. Agradezco cada retraso y cada contratiempo, porque ahora me doy cuenta de que muchos de esos obstáculos que bloquearon mi camino y me hicieron llorar de frustración, en realidad, me impidieron tomar la dirección equivocada.

Las bases que sentamos en las áreas de enseñanza bíblica, cambio de idioma, cambio de sistema y cambio cultural finalmente nos llevaron a un punto de partida. Al ver que la visión de una vida como una iglesia que equipa se extendía por toda la congregación, nos dimos cuenta de que algún tipo de inicio público sería valioso.

Nuestro pastor, Charles, planteó la necesidad de un punto de partida al principio de nuestra transición. Sabía que mi nombramiento como director de ministerios laicos no había tenido mucho impacto en la concienciación de la congregación en general. Me pareció bien. Estaba trabajando desde dentro, sentando las bases, intentando desesperadamente descubrir las herramientas que Dios nos había dado para llevar a cabo su obra a su manera en Brentwood. Creo, en retrospectiva, que asumía que gradualmente evolucionaríamos hacia una iglesia que capacitaba.

Charles vio la transición de otra manera. Vio el panorama general. Sabiamente, comprendió que los desafíos, las pequeñas crisis y las celebraciones eran parte del cambio, al igual que el análisis minucioso, la planificación inteligente y los ajustes graduales. Su visión abarcaba al individuo, pero también veía a la iglesia como un todo orgánico. Si bien enseñaba que las directrices bíblicas para equipar el ministerio valoran mucho el rol único de cada miembro del cuerpo, también presentó a sus colaboradores la emocionante visión de un cuerpo completo funcionando en conjunto.

Poco a poco, la visión comenzaba a arraigarse. Mi pequeño equipo observaba activamente la iglesia, desarrollaba sistemas y realizaba pequeños experimentos para descubrir qué métodos antiguos seguían funcionando y qué métodos nuevos podrían ser mejores. Charles nos planteó las preguntas más importantes: "¿Cómo le contamos a la congregación lo que está sucediendo? ¿Cómo les ayudamos a ver no solo pequeños cambios aquí y allá, sino la visión de lo que podemos ser juntos como iglesia? ¿Cómo les contamos a todos lo que algunos de nosotros estamos aprendiendo?"

Después de una serie de preguntas inquisitivas como estas, tenía la costumbre de dirigirse a mí en nuestras reuniones y preguntarme: "¿Qué tienes en mente?". La pregunta me inquietaba un poco. Sabía que me pedía sugerencias y orientación en un área que yo aún asumía que era solo suya. También sabía que tenía razón. Estaba liderando al permitir y fomentar el cambio.

---

**¿Cómo le contamos a la congregación lo que está sucediendo? ¿Cómo les ayudamos a ver no solo pequeños cambios aquí y allá, sino la visión de lo que podemos ser juntos como iglesia? ¿Cómo les contamos a todos lo que algunos de nosotros estamos aprendiendo?**

---

Sucedía, y él quería ser un modelo como pastor/maestro para ayudarnos, como grupo, a comprender y apreciar el proceso por el que Dios nos guiaba. Cada vez que nos hacía esa pregunta, se desprendía un poco. Lo que nos asombraba continuamente era que cuanto más se desprendía de sus estereotipadas responsabilidades pastorales, más veíamos su verdadero corazón de pastor.

Al principio, mi respuesta a su pregunta sobre lo que tenía en mente que hiciéramos y para qué

Que él enseñara era poco más que un encogimiento de hombros. No tenía una respuesta. La adoración creativa y la instrucción pastoral no eran mis dones. Sabía que quería que la mayor cantidad posible de miembros de nuestra iglesia compartieran el modelo de capacitación y la actitud de servicio que estaba descubriendo en todas las Escrituras. Me apasionaba lo que quería que experimentaran y sabía lo que quería que sintieran, pero no tenía los dones para llevarlos allí yo mismo.

Como he descubierto una y otra vez, mis momentos de impotencia son lugares donde Dios ofrece ayuda. Su ayuda suele venir en forma de hermanos y hermanas en Cristo, otros miembros del cuerpo. Aunque no poseía el don de desarrollar una adoración creativa, conocía a personas que sí lo tenían. Pensé en una mujer en particular que no solo era creativa, sino que también tenía una evidente pasión por la adoración creativa. Era la amiga que nos invitó a visitar Brentwood tres años antes. Conocía su pasión por la iglesia, sabiendo que su don para el diseño de la adoración la había ayudado durante los meses previos a la llegada de Charles, cuando la iglesia tuvo que funcionar sin pastor principal.

Llamé a Jaye y le pedí que compartiera una lluvia de ideas sobre la adoración. Por pura casualidad, ambas nos habíamos apuntado a un viaje de esquí con toda la iglesia e íbamos a viajar juntas. Nuestra primera sesión de planificación duró las cinco horas de viaje en coche hasta las montañas. El tiempo pasó volando. Le conté sobre mi reciente formación espiritual. Compartí con ella las preguntas e inquietudes de Charles. Intenté plasmar con palabras nuestra visión de la iglesia que equipa.

Desde el momento en que empecé a contar mi historia, supe que tenía una alma gemela. Sus respuestas me indicaron que me comprendía. Mientras le describía nuestros descubrimientos bíblicos y nuestras esperanzas, ella empezó a hacer sugerencias. Me quedé asombrada al oírla tomar lo que habían sido ideas y sueños poderosos para mí y empezar a repetirlos en forma de imágenes, símbolos y experiencias colectivas. Ella tomó mis palabras y me las devolvió como adoración.

Jaye y yo coincidimos en que el mayor reto sería transmitir a la congregación que el ministerio de capacitación no era solo una moda pasajera ni la última idea de nuestro pastor. Necesitaban escuchar que, aunque la visión de la capacitación pudiera parecer nueva, en realidad era tan antigua como el Nuevo Testamento. Empezamos a pensar en nuestro lanzamiento como una renovación congregacional, un acto en el que reivindicamos la vida que Dios quería que disfrutáramos.

Recuerdo claramente haberle dicho a Jaye que quería que la congregación aprendiera sobre los dones espirituales, pero que necesitaban más que un simple "descarga mental" bíblica de datos y descripciones sobre los dones espirituales. Quería que vieran y sintieran el impacto de los dones en la vida de las personas. Con su comprensión de las Escrituras y su sabiduría creativa, Jaye logró traducir mis inquietudes en un plan de adoración eficaz. Logró mantener el énfasis en la enseñanza bíblica mientras atendía las necesidades sentidas de la congregación. Nuestro lanzamiento de capacitación se convirtió en un asunto de la mente, el corazón y el alma.

---

**Necesitaban más que un simple "descarga mental" bíblica de datos y descripciones sobre los dones espirituales. Quería que vieran y sintieran el impacto de los dones en la vida de las personas.**

---

## **DISEÑO Y CULTURA**

UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS de nuestra cultura eclesial en Brentwood

Implica un patrón de enseñanza arraigado a través de la narración. Siempre ha sido uno de los componentes distintivos que no querríamos cambiar. Nuestra cercanía relacional dependía de compartir historias de fe. Y aún depende. Nuestra congregación parece recibir con los brazos abiertos a quienes se conectan con la vida personal.

Después de releer ese párrafo, me doy cuenta de que elegí intencionalmente algunas palabras que podrían no tener el mismo peso en la cultura de otra iglesia que en la nuestra. Podría haber usado el término testimonio en lugar de historia de fe. Lo que he escuchado a otros llamar testificar, nosotros lo hemos descrito como narración espiritual. Estas palabras hablan más del contexto que del contenido. Jaye comprendió los puntos vulnerables en el patrón de adoración de nuestra congregación. Sabía qué puertas usar para llegar a nuestra gente. Encontrar las puertas por las que fluye la comunicación en su congregación determinará en gran medida la claridad con la que transmita cualquier idea. Estoy convencido de que las puertas de la comunicación en su congregación están ahí y que si usted no sabe dónde están, alguien sí. Localice a un "portero" y escúchelo atentamente.

Al final de nuestro viaje de cinco horas a las Sierras Orientales, Jaye me describió cómo sería nuestro lanzamiento en el santuario de Brentwood. Modifiqué un poco sus ideas, pero sabía que había captado la imagen correcta. Le sugerí algunos dones y enseñanzas específicos que queríamos destacar, y juntas empezamos a enumerar las historias que queríamos que la congregación escuchara. Cuanto más intercambiábamos ideas, más nos entusiasmábamos con los próximos meses.

No recuerdo mucho de cómo fue esquiar. Estaba ansioso por volver a la iglesia. Ahora tenía una respuesta mucho más clara a la pregunta de mi pastor: "¿Qué tienes en mente?". Al regresar, Jaye y yo nos reunimos con Charles y le explicamos nuestras ideas y planes. Con su aprobación, compartimos el plan con todo el personal. Teníamos un plan lo suficientemente detallado como para orientar a todos, pero no tanto como para dejar a alguien fuera. Necesitábamos su opinión. Insistimos en sus sugerencias y contribuciones.

---

**Teníamos un plan lo suficientemente elaborado como para orientar a todos, pero no tanto como para dejar a alguien fuera. Necesitábamos su aporte. Insistimos en sus sugerencias y contribuciones.**

---

La serie de experiencias de adoración que planeamos fue diferente a todo lo que nuestra congregación había hecho antes. El equipo pastoral, el ministro de música y muchos otros miembros de la iglesia serían llamados a ayudar a impulsar a toda la iglesia hacia la visión de vivir como un cuerpo de creyentes que se capacita. Lo modelábamos al predicarlo. De hecho, cuanto más planeábamos, más se ampliaba el grupo de participantes. Descubrí que cuantas más personas participaban en la creación y la implementación de eventos, proyectos y programas en la vida de la iglesia, más se comprometían a ayudarlos a tener éxito. Tiene sentido, ¿verdad? Cuando ayudamos a diseñar algo, somos parte de él. El plan se convierte en parte de nosotros. He visto este principio demostrado con deliciosa regularidad en nuestra iglesia.

La música para la serie de lanzamiento fue un componente crucial. Jaye y yo habíamos cantado en el coro durante años. Trabajamos estrechamente con Jack Walker, nuestro ministro de música. Él y Jaye eligieron música que celebrara los dones que estábamos destacando. Las canciones enfatizaban el ministerio de la gente. Cuando no pudimos encontrar la canción adecuada para los temas de la predicación, Jack compuso maravillosa música original que enriqueció nuestra adoración. Vi continuamente cómo Dios usaba el ministerio de muchos para enseñar a muchos otros sobre el ministerio de muchos más.

Por diseño, la serie de sermones de lanzamiento comenzó el domingo después de Pascua y culminó el domingo de Pentecostés. ¿Qué mejor manera de celebrar el lugar y...?

poder de los dones espirituales en la vida de la iglesia que terminar la serie el domingo en que honramos la dádiva del Dador de los dones.

## **EL ÁRBOL GENEROSO**

Ese año, la tradicional baja en la asistencia tras la Semana Santa nunca tuvo oportunidad de consolidarse. Había suficiente gente participando en los preparativos del lanzamiento, por lo que la curiosidad y el interés eran altos. Algo estaba pasando, y la gente quería saber qué era.

El tema bíblico principal de las siete semanas fue "Eres un Don, Estás Llamado". Nuestro enfoque visual central fue "El Árbol Generoso". Un miembro del equipo creativo diseñó un gran abedul sin hojas que dio la bienvenida a la congregación desde el frente del santuario el primer domingo de la serie. Las ramas vacías suscitaron preguntas. Claramente, no encajaba entre las plantas vivas y las flores cortadas que a menudo adornaban nuestro espacio de culto. Casi de inmediato, la gente comenzó a referirse a él con cariño como "nuestro árbol desnudo".

Charles reconoció las risas al presentar el árbol. «En las próximas semanas, verán cómo este árbol cobra vida. Sabemos que ahora parece un poco desnudo, pero si observan y escuchan con atención, verán cómo se llena a medida que la gente descubre, explora y comparte sus dones espirituales durante nuestros momentos de adoración».

En nuestro orden típico de adoración, el mensaje para niños representa el primer segmento de enseñanza. Nuestro pastor asociado, Bill Barnes, basó su conversación con

Los niños del libro "El Árbol Generoso". Bill compartió la historia con cariño con esta pequeña congregación y destacó la importancia de que cada persona ofrezca sus dones a los demás. Los demás, los adultos, escuchábamos. El lanzamiento estaba en marcha.

Cada semana, durante los siguientes seis domingos, los pastores predicaron sobre los dones espirituales. Algunos de estos sermones trataron grupos de dones, mientras que otros destacaron dones individuales. La música antes y después de cada sermón enfatizó los aspectos de la vida cristiana que requieren "voluntad", ya que el conocimiento de los dones tiene poco sentido sin el estímulo para usarlos de manera práctica y efectiva. Por lo tanto, cada domingo incluimos una pieza musical de un miembro talentoso de la iglesia que estaba ejerciendo ese don en particular por primera vez. Se trataba de personas con dones "sin explotar" que habíamos identificado en nuestro proceso de descubrimiento. Se les pidió que participaran de esta manera particular como un aspecto adicional de la serie de enseñanzas. La mayoría de ellos probablemente no habrían respondido a una invitación abierta para contribuir con una canción en el servicio de adoración, pero nuestro nivel de conocimiento de las habilidades e intereses individuales ya estaba creciendo lo suficiente como para que pudiéramos

---

**La concientización sobre los dones tiene poco sentido si no se fomenta su uso en formas prácticas y efectivas.**

---

Pudieron hacer invitaciones tácticas específicas. Estos "nuevos dones" conmovieron profundamente a la congregación.

Las diferentes personas que compartieron su fe cada domingo desafiaron al resto de la iglesia de maneras inolvidables. Sus palabras impactaron con una simple...

Elocuencia: la importancia del sacerdocio de todos los creyentes. En cada servicio, pedí a quienes usaran los dones que resaltamos ese domingo o a quienes hubieran sido atendidos por quienes los usaban. Pedí a cada uno que contara su historia.

Para quienes nos contaban sus historias de fe, añadimos una sorpresa. Nos organizamos para que cada persona fuera presentada por alguien que se había sentido conmovido o se había beneficiado de su servicio. El domingo, cuando destacamos el don de la enseñanza, invitamos a Helen a hablar. Helen llevaba casi cincuenta años activa en la iglesia y había sido fundamental en el desarrollo de nuestra primera escuela dominical. Nuestro ministerio inicial de guardería fue idea suya. Le pedí que compartiera el impacto que los años de práctica de su don espiritual de la enseñanza habían tenido en su vida.

Helen fue presentada por un hombre de unos cuarenta años, cuya vida ella había marcado profundamente. Bill había participado en la escuela dominical antes de que tuviéramos un edificio de Educación Cristiana. Describió con conmovedores detalles cómo Helen lo había hecho sentir especial y útil, recordando cómo cada domingo lo recibía temprano y le pedía que pusiera una Biblia en cada silla mientras preparaban las aulas improvisadas de la escuela dominical en un local alquilado frente a la iglesia. Bill luego mencionó el impacto de algunos de sus maestros de escuela dominical, que eran dentistas, y cómo sirvieron como modelos efectivos de lo que significaba ser un hombre, esposo y padre cristiano. Confesó que no debería haberle sorprendido que años después su influencia se revelara en su elección de carrera, concretamente, odontología. La historia de Bill tuvo un poderoso impacto, ya que afirmó elocuentemente la fidelidad de Helen. Todos nos fuimos con un hermoso ejemplo del ciclo completo del ministerio, en el que una generación bendice a la siguiente y, a su vez, es honrada por su labor.

Varias semanas después, tuvimos como tema el grupo compuesto por misericordia, servicio y ayuda. Más de un año antes, habíamos enfrentado la adversidad como congregación cuando un

El joven esposo de un miembro se suicidó, dejando atrás a una esposa devastada con la difícil perspectiva de criar sola a un hijo pequeño. Hasta la tragedia, Andrea había sido una de nuestras líderes en el ministerio infantil. Estaba acostumbrada a ser la que daba, en lugar de la que recibía. Mientras planeábamos la serie de lanzamiento, un día almorcé con Andrea y le pregunté si consideraría compartir su historia. Le dije que sería muy significativo escuchar cuánto la generosa práctica de los dones espirituales por parte de algunos miembros de la iglesia había afectado su vida y la de su hijo. Al principio se mostró reticente. No estaba del todo segura de querer revivir esos días de soledad y dolor. Finalmente accedió a hablar, y más tarde contó que el proceso de reflexión tuvo un maravilloso efecto sanador en ella.

Cuando Andrea se presentó ante nuestra congregación, su simple valentía hizo llorar a algunos incluso antes de decir una palabra. Habló con una pasión conmovedora. «No habría podido sobrevivir», declaró, «sin los sabios dones prácticos que ejercieron los miembros de esta iglesia tras la tragedia que me abrumó. Algunos de ustedes aplicaron el ministerio de los platos de papel, llenando mi cocina con artículos desechables para que no tuviera que lavar los platos. Otros trajeron comida para nuestras necesidades inmediatas y luego llenaron mi congelador con comidas para después». Continuó agradeciendo a todos aquellos que habían ido y venido sin llamar la atención. — quienes le habían hecho la vida más llevadera con su ayuda práctica. Agradeció a quienes habían contestado su teléfono para que pudiera tener momentos de intimidad, así como a quienes le habían lustrado los zapatos y le habían preparado la ropa para que tuviera un atuendo que usar en el funeral de su padre.

Una quietud serena y santa se apoderó de nuestro santuario mientras Andrea continuaba. Agradeció a los hombres de la iglesia que fielmente asistían semana tras semana para continuar la costumbre que su hijo Stephen y su padre habían adquirido de pasar las mañanas de los sábados en el parque. Recordó a las mujeres que la acompañaron y ayudaron a escribir las notas de agradecimiento cuando le resultó imposible. Continuó describiendo cosas que habían sido simples actos de bondad hacia quienes los realizaban, pero que para ella fueron un salvavidas.

---

**Estábamos despertando a la verdad de que algunos dones podían estar latentes o mal utilizados dentro de nuestra congregación, y salimos ese domingo determinados a no perder oportunidades de ejercitar esos dones.**

---

Cuando Andrea regresó a su asiento, Charles se acercó a predicar con lágrimas en los ojos. "No sé qué más puedo añadir", dijo con ternura. La historia de Andrea dejó una huella imborrable. Nos habíamos reunido para reflexionar sobre la misericordia, el servicio y la ayuda; en cambio, presenciábamos y sentimos el asombroso impacto de esos dones aplicados en una situación terrible. Estábamos despertando a la verdad de que algunos dones podrían estar latentes o mal utilizados en nuestra congregación, y salimos ese domingo decididos a no perder las oportunidades de ejercitarlos. Casi podía ver la pregunta en los ojos de la gente mientras se miraban con un nuevo sentido de honor y atención: ¿Cuántos otros Andreas estaban sentados en nuestras bancas ese día?

## **ARTES VISUALES Y EQUIPOS CREATIVOS**

El equipo creativo que planificó la serie de lanzamiento se preparó cuidadosamente para la clausura de cada servicio de adoración. Dialogamos sobre cómo ofrecer a la congregación la oportunidad de responder y afirmar los dones que enseñábamos.

Mucho antes de que comenzara la serie de lanzamiento, dos equipos de personas apasionadas por la creación de efectos visuales reflexionaron sobre la mejor manera de enfatizar las enseñanzas de los pastores y maestros. Un equipo creó hermosas pancartas grandes para colgar en el santuario. Estas ilustraban las ofrendas semanales y añadían una textura y un color impresionantes a nuestra...

Espacio de adoración. A medida que avanzaba la serie de predicaciones, la colección de pancartas se convirtió en un impresionante recordatorio de todos los dones presentes cada vez que nos reuníamos. El otro equipo dedicó horas de confraternidad a crear miles de hojas finamente elaboradas (con ganchos) que adornarían nuestro abedul desnudo.

Estos dos equipos ilustraron lo que yo llamo "la variedad de uso de dones" que caracteriza a una iglesia que equipa. Algunas personas tienen dones de calidad profesional. Por ejemplo, en nuestra iglesia contamos con excelentes artistas que hacen contribuciones invaluable a nuestra vida congregacional, mientras que también contamos con muchos artistas de diversas habilidades que pueden producir una asombrosa variedad de objetos al trabajar juntos. El proceso de hacer hojas o pancartas ofreció muchas oportunidades de participación. No todos pueden hacerlo todo. El artista que idea y dibuja la idea de una pancarta puede no ser capaz de elegir el tipo de tela que se debe usar. Otros pueden ser reclutados por sus habilidades de bordado o costura. Mientras tanto, un grupo grande de personas puede estar recortando hojas que alguien más ha dibujado cuidadosamente. Una premisa clave en Brentwood es que Dios obra en y a través de las personas que trabajan juntas.

Como los dones artísticos no forman parte de mi repertorio, observé con asombro cómo el papel y el lino se convertían en símbolos conmovedores de nuestra vida en común y en un vívido recordatorio de los muchos dones que Dios concede. Recordé cómo debieron ser las cosas en el desierto del Sinaí después de que Dios diera al pueblo instrucciones para construir el primer tabernáculo de adoración. Les dio un plano e instrucciones específicas, pero también les dio regalos, envueltos en personas, para que cumplieran su diseño.

Entonces el SEÑOR le dijo a Moisés: «Mira, he elegido a Bezalel, hijo de Uri, hijo de Hur, de la tribu de Judá, y lo he llenado del Espíritu de Dios, con habilidad, destreza y conocimiento en toda clase de artesanía: para hacer diseños artísticos para trabajar en oro, plata y bronce, para tallar y engarzar piedras, para trabajar la madera y para participar en toda clase de artesanía. Además, he designado a Aholiab, hijo de

Ahisamac, de la tribu de Dan, para ayudarlo.

Éxodo 31:1-6

Teníamos nuestros propios "descendientes" de Bezalel y Aholiab en Brentwood. Durante la preparación para el lanzamiento, nunca tomé una aguja ni unas tijeras; otros hicieron contribuciones importantes que mi participación me habría llevado más allá de mis dones principales. Tuve muchas oportunidades para mantener mis dones ocupados, trabajando con mis compañeros en la planificación, la oración y la preparación para el lanzamiento. Pero debo admitir que hubo momentos de envidia cuando pasaba por una sala de la iglesia y escuchaba las risas y el murmullo de las conversaciones mientras la gente disfrutaba de la comunión y servía al Señor. Esos sentimientos eran invariablemente arrollados por una oleada de alegría al reflexionar en lo que Dios estaba creando en nosotros. Además, cuando mi equipo se reunía, la confraternidad también era dinámica e inspiradora. Quienes pasaban por nuestra puerta debieron preguntarse si estábamos logrando algo, ya que parecía que solo nos reíamos.

## **COMISIONADO PARA EL MINISTERIO**

El trabajo de los equipos de artes creativas tuvo un impacto significativo en la clausura de cada servicio de adoración de la serie. Identificamos y encargamos las ofrendas que se habían presentado durante el servicio, y luego Charles o uno de los otros pastores invitaba a todos los que reconocían haber recibido dones de ese tipo a pasar al frente. Cada persona recibió una hoja hecha a mano para adornar las ramas del árbol de las ofrendas. Fueron momentos impactantes de invitación y afirmación.

En preparación para estos momentos, nos esforzamos especialmente por recopilar listas de todas las versiones y aplicaciones imaginables de los dones destacados. Buscamos, en particular, maneras en que los dones se utilizaban más allá de los límites de nuestra iglesia. Nuestro lanzamiento debía ser una celebración de cómo los creyentes usan sus dones en todos los aspectos de la vida. Estos momentos de adoración reunieron a los dones para su aclaración, aliento y expansión, y luego enviaron a quienes los poseían a desempeñarse en el ministerio de Jesucristo.

Desde el principio, practicamos la comprensión de que si los creyentes reciben la guía para usar los dones espirituales que Dios les dio, la iglesia local no podrá contener la energía que se liberará. Ni siquiera una iglesia grande puede ofrecer suficientes oportunidades internas para que los dones se ejerciten. ¡Los dones se dan para alcanzar al mundo!

Nuestro estilo de vida de iglesia capacitadora enfatizó la verdad bíblica de que la evangelización fluye del uso de los dones. Las personas a menudo acuden a Jesucristo porque un discípulo de Jesús les ha servido. La comunidad necesita desesperadamente creyentes que ejerzan sus dones dondequiera que Dios los haya colocado.

Así, por ejemplo, el domingo en que celebramos el don de la enseñanza, Charles enumeró una asombrosa variedad de aplicaciones de la enseñanza presentes en nuestra iglesia. Llamó al frente a quienes enseñaban en nuestra escuela dominical y en escuelas públicas. Invitamos a capacitadores en entornos empresariales e instructores especializados de todo tipo. Identificamos consejeros, discipuladores, mentores y muchos otros: todos los roles posibles que servían para el don de la enseñanza en estos diferentes entornos.

El domingo se destacó el conjunto de dones de misericordia, servicio y ayuda. Se leyó una lista que incluía a enfermeras, cuidadores, trabajadores y visitantes de residencias de ancianos, cuidadores familiares y participantes en los ministerios de Stephen y cuidados paliativos. Vimos que las personas comenzaban a identificar dones en los demás, y descubrimos que a menudo dudaban en reconocer un don en sí mismas hasta que alguien llegaba y lo afirmaba, habiéndolo visto o experimentado en la práctica.

Semana tras semana, la gente acudía en masa y colgaba sus "hojas de regalo" en el árbol, que antes estaba desnudo. Reconocían su participación en el conjunto. Pronto, el árbol se cubrió de estas expresiones. Poco a poco, surgió un símbolo visual de cómo podríamos vernos juntos.

El Domingo de Pentecostés, la serie de lanzamientos llegó a su fin. Oramos y planeamos un evento que Dios usaría para cambiar el rumbo de nuestra iglesia. Este sería el paso final de una danza de transformación que habíamos estado practicando durante siete semanas. El equipo de hojas que nos ayudó a decorar nuestro árbol desnudo había diseñado otro componente expresivo. Crearon cientos de pequeños racimos de cerezas, que se añadirían al árbol generoso y representarían el fruto del Espíritu. El texto bíblico del día era Gálatas 5:22-23: «Mas el fruto del Espíritu es amor, gozo, paz, paciencia, benignidad, bondad, fidelidad, mansedumbre y dominio propio. Contra tales cosas no hay ley».

Charles predicó sobre los fructíferos resultados espirituales que se obtienen al ejercitar nuestros dones. Celebramos juntos la Santa Cena después del mensaje. Mientras la congregación se acercaba para compartir la lectura y el jugo, cada miembro colgó su racimo de fruta en el árbol. Estas acciones nos permitieron expresar nuestro deseo de experimentar lo que el Espíritu de Dios quisiera producir de nuestros dones. Los dones provenían del Espíritu Santo, al igual que el fruto.

Nuestro abedul, antes desnudo, ahora estaba revestido de hojas y frutos, recordándonos que al ofrecer nuestros dones a Aquel que los dio, el Espíritu crearía de ellos una cosecha maravillosa para la gloria de Dios. Un sentimiento de asombro y expectación llenó nuestro santuario ese día. No, no vimos las llamas de Hechos 2. —Pero la presencia de Dios era inconfundible.

## **NUEVAS FORMAS CON CUESTIONARIOS**

Inmediatamente después de cada servicio matutino de ese Domingo de Pentecostés, disfrutamos de una comida juntos. Durante la comida, un equipo especialmente capacitado comenzó a trabajar. Identifiqué a personas capaces de entrevistar y recopilar información, y se pusieron en marcha para actualizar la información que teníamos sobre la membresía de nuestra iglesia.

Hasta este momento, la mayor parte de nuestra información se centraba en geografía y biografía. Dado que estábamos decididos a funcionar como una iglesia que capacitaba, necesitábamos la mayor cantidad posible de información sobre dones. Queríamos saber sobre la participación anterior de nuestros miembros en la iglesia (las maneras en que habían servido activamente en el pasado). ¿Dónde servían actualmente en la comunidad? ¿Qué áreas de servicio les interesaban? ¿Cómo describirían sus habilidades? ¿Qué experiencias habían vivido que pudieran servirles de preparación para un nuevo ministerio?

Las preguntas no les sorprendieron. Previamente, había enviado cuestionarios a todos los miembros de la iglesia, con una carta de presentación firmada por Charles y por mí, informándoles que el Domingo de Pentecostés sería el lanzamiento oficial de los ministerios laicos en nuestra iglesia. Reconocí el progreso que ya habíamos logrado, pero los animé a pensar en la necesidad de tener un momento de "reunión de toda la iglesia". Les recordé que los cuestionarios...

Nos ayudaron a planificar los temas de enseñanza, a encontrar oportunidades que se ajustaran a nuestros dones e intereses, y a responder a las necesidades especiales. Recibimos los cuestionarios en mesas de entrevistas estratégicamente ubicadas durante los almuerzos. La preparación inicial de la serie de lanzamiento les dio a todos la sensación de que la información que ahora proporcionaban impulsaría significativamente nuestros esfuerzos por ser una iglesia que capacita.

## **PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO**

### ***Un lanzamiento es necesario***

Aunque el proceso de transformación hacia una iglesia que equipa implicará muchos cambios a lo largo del camino, se perderá un hito importante si no se lanza el modelo bíblico en algún momento. La decisión de siquiera comenzar a avanzar hacia una iglesia que equipa requerirá el apoyo del pastor y los líderes clave de la iglesia. Gran parte de la enseñanza bíblica fundamental deberá provenir del púlpito. Los estudios y las reestructuraciones que he mencionado deberán haberse realizado. No todo estará hecho, pero no lancen la visión sin tener los fundamentos ya establecidos.

Como he señalado en otras ocasiones, sin un lanzamiento en el que participe toda la iglesia, el modelo de equipamiento se convierte simplemente en otro programa añadido a la estructura existente de la iglesia, con una eficacia muy disminuida.

### ***Un lanzamiento debe ser programado***

Ahora que he pasado por este proceso con varias iglesias, puedo afirmar con cierta certeza que el cronograma para un lanzamiento efectivo debe incluir al menos de dieciocho meses a dos años de trabajo preliminar intencional. Los líderes que no se comprometen con este tiempo de desarrollo generalmente buscan una solución rápida, no una transformación dinámica de su iglesia.

Aproximadamente un año después del inicio del proceso, comience a proyectar una fecha de lanzamiento. Paralelamente al desarrollo de la infraestructura del sistema, establezca algunos objetivos clave para esa fecha, planteándose preguntas como:

- ¿Cuándo comenzará la serie de sermones preparatorios?
- ¿Cuál es la mejor época del año para hacer esto?
- ¿Qué equipos clave deben identificarse e invitar para ayudar a desarrollar el lanzamiento?
- ¿Cuándo estarán listos nuestros sistemas para recibir la información que vendrá con el descubrimiento a nivel de toda la iglesia?

***El lanzamiento se escribe EQUIPOS***

Si no puede invitar a un número significativo de personas a participar en roles específicos en la planificación del lanzamiento de ministerios de capacitación, entonces no está listo para el lanzamiento. Varios equipos son cruciales en el proceso de planificación: adoración, artes creativas, entrevistas, sistemas de seguimiento, entre muchos otros.

La sabiduría que descubrimos en Brentwood es que el lanzamiento en sí fue la guinda del pastel que habíamos estado preparando durante meses mientras los equipos planificaban el evento y Charles sentaba las bases bíblicas del rumbo que tomábamos. Invitamos a un porcentaje tan alto de la membresía a ayudar a planificar el lanzamiento que, para cuando se llevó a cabo, el compromiso con el ministerio de capacitación estaba en su punto álgido.

Algunos de los equipos que se formaron para planificar el lanzamiento tendrán tareas continuas durante y después del mismo. El equipo de entrevistas entrenó el fin de semana del lanzamiento y durante muchos días después. ¡Les encantó! ¿Por qué? ¡Porque los invitamos a hacer lo que les apasiona! Los demás equipos también lo hicieron.

Durante la planificación del lanzamiento, aprenderás más sobre la formación de equipos de lo que podría escribir en varios libros. Aprenderás sobre los equipos en tu situación particular. Tú y tu equipo clave aprenderán sobre las maneras correctas e incorrectas de invitar a personas al ministerio. Descubrirás que a veces las personas se ofrecen como voluntarias para cosas que realmente no les gustan. Tendrás el maravilloso reto de invitarlas a considerar hacer algo diferente que se ajuste a sus dones y talentos.

Si aún no ha hecho la transición de comités a equipos cuando visualiza su iglesia, entonces probablemente aún no esté listo para lanzar un modelo de equipamiento.

## **EQUIPANDO A LOS HÉROES**

Primera Iglesia Presbiteriana de Bellevue

Bellevue, Washington

[www.fpcbelleve.org](http://www.fpcbelleve.org)

Pastor principal: Richard Leon

Directora de Ministerios Laicos: Ginny Hall

Cuando Ginny Hall comenzó a trabajar en la Primera Iglesia Presbiteriana, su principal prioridad fue formar un equipo central sólido para facilitar la visión de equipar ministerios. Reconociendo los dones únicos necesarios para crear todos los elementos del proceso, Ginny formó el primer equipo central bajo el liderazgo de los copresidentes, y este equipo prosperó. Replicó este modelo al elegir dos líderes talentosos para cada nueva área de desarrollo. Como líder facilitadora, Ginny reconoció desde el principio la importancia de modelar que el proceso no se centrara en una sola persona.

Basado en la teoría de que dos cabezas piensan mejor que una, el liderazgo compartido tenía varias ventajas. Los nuevos líderes siempre contaban con un compañero en quien apoyarse y del que aprender durante el trabajo duro. A pesar de las agendas apretadas, un líder siempre estaba disponible cuando el otro no. El proceso de obtener compromisos era más fácil porque cada candidato sabía que estaría...

Compartir la carga. El número de personas en formación de liderazgo se duplicó desde el principio, y cuando algunos se marcharon o decidieron asumir otras responsabilidades, hubo menos vacío que llenar.

Si bien algunos de los nombres y funciones del equipo han cambiado con el tiempo, el equipo central inicial desarrolló los siguientes equipos de subministerio para lograr la misión general:

- El equipo de entrevistas (que se convirtió en el equipo de líderes de grupos pequeños): para planificar y llevar a cabo entrevistas para descubrir dones y colocar a las personas en el ministerio.

- El equipo de Conexión Ministerial: para apoyar a todos los ministerios • El equipo de Descubrimiento de Dones: para crear una herramienta de evaluación única que responda a la cultura de la iglesia y establecer una clase sobre dones espirituales

- El equipo de Oportunidades Ministeriales: para enfocarse en las descripciones del ministerio e identificar lugares para servir

- El equipo de Publicidad y Promociones (que se convirtió en el equipo de Comunicaciones): para publicitar las clases de regalos y levantar a las personas que están haciendo el ministerio regularmente.

- El equipo de Soporte Informático: para crear y ejecutar los sistemas que soportan el proceso.

- El equipo de Agradecimiento y Reconocimiento: para honrar a todos aquellos en el ministerio

- El equipo de Desarrollo de Liderazgo (la última incorporación): para desarrollar un plan de estudios que responda a las necesidades de los líderes nuevos y actuales.

Las fortalezas de este modelo son numerosas. El equipo central creó un modelo auténtico de liderazgo basado en dones. Rápidamente, elevó el valor del equipo y de los ministerios laicos en la iglesia, ya que el resto del personal vio el espíritu de colaboración y los logros del grupo. El trabajo en equipo fue inspirador y contagioso. Si bien la visión requirió mucho tiempo y trabajo duro para implementarse, los resultados han valido la pena. La satisfacción por el nivel de compromiso de este equipo es extraordinaria.

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

**1. Reflexiona sobre tu serie de sermones de lanzamiento. ¿Tuvo los resultados esperados? ¿Cómo podrías haberla mejorado para la próxima vez?**

**2. ¿Quién tiene una historia que compartir que ejemplifique el impacto transformador de servir con sus dones? Hagan una lista. Invítenlos a compartir lo que sienten.**

**3. ¿De qué manera estás manteniendo viva la visión en tu gente?**

**4. ¿Con qué frecuencia replanteas la visión de equipamiento?**

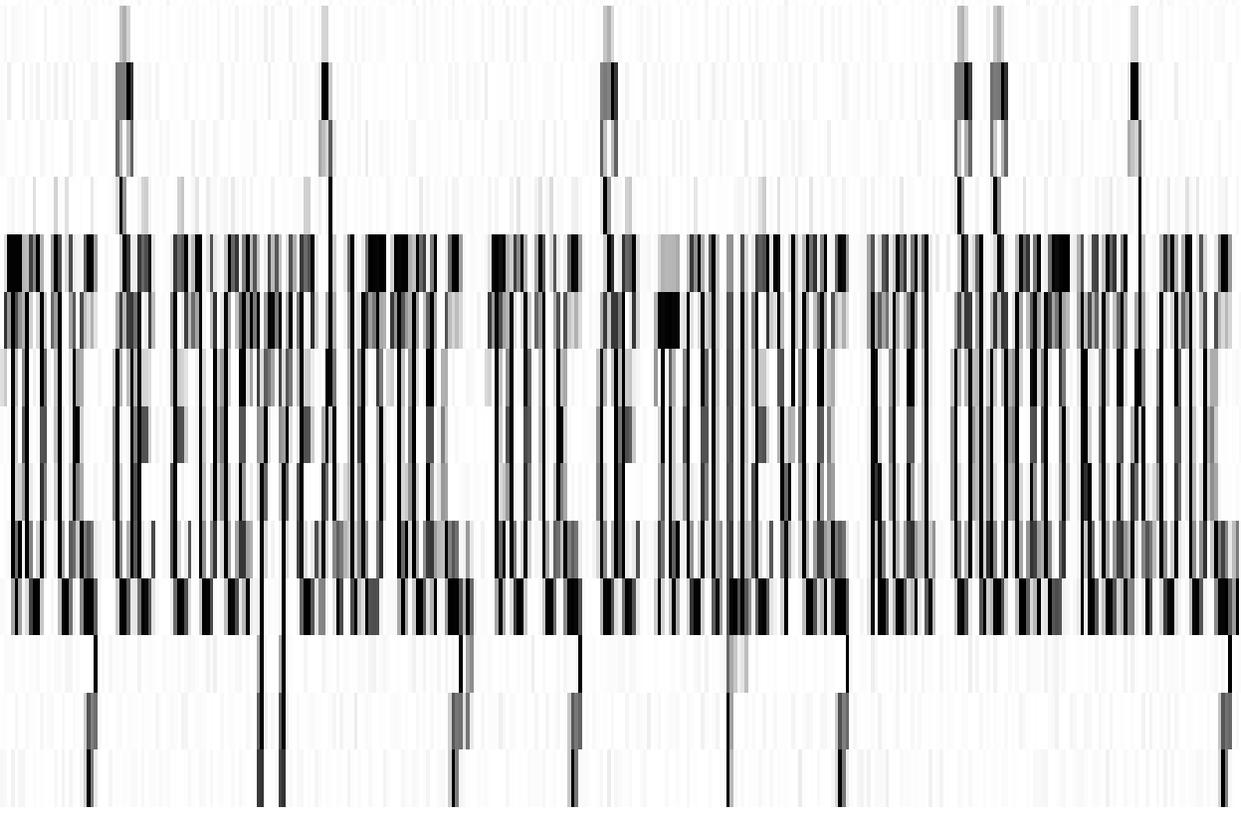
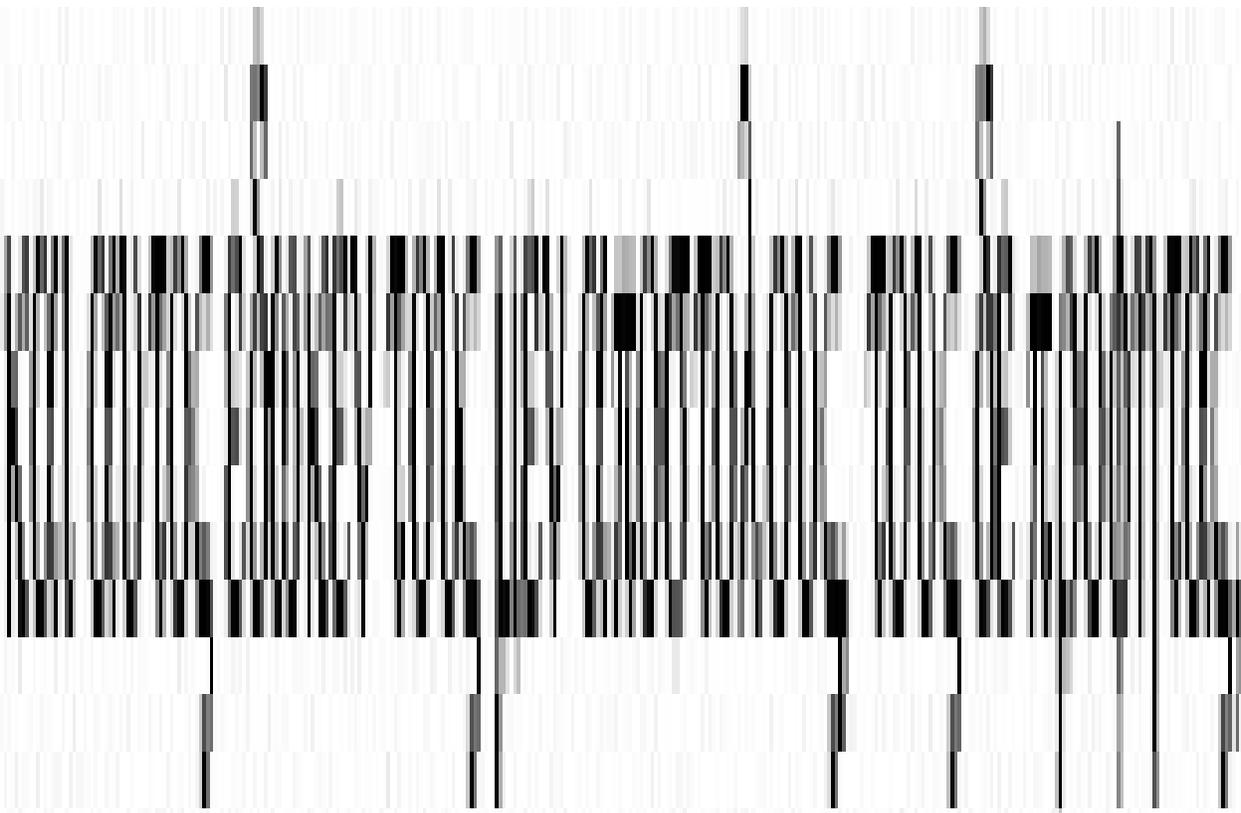
**5. Reflexione sobre su lenguaje de enseñanza. ¿Llama continuamente al pueblo de Dios como ministros de la iglesia?**

7

Descubriendo regalos,

Talentos y

Experiencia



## Efesios 4:11–13 El Nuevo Testamento Griego

(Sociedades Bíblicas Unidas Tercera Edición)

Sé que probablemente estés murmurando: "¡Guau, eso me parece griego!". Sí, lo es. Te aseguro que no sé leerlo, pero tengo amigos que sí. Uno de ellos recitó hace poco Efesios 4:11 en griego. ¡Me sorprendió! Las palabras griegas para algunos de los roles clave de equipamiento me sonaban muy familiares: apostolous (apóstoles), Prophetas (profetas), euangelistas (evangelistas). Incluso mi oído inexperto tuvo que admitir que se parecían y sonaban sospechosamente a las palabras en español de mi Biblia.

Bueno, mi amigo no había terminado conmigo. Me dijo que quienes tradujeron por primera vez el Nuevo Testamento griego al inglés decidieron, en ciertos casos, tomar prestados términos griegos en lugar de traducirlos. Según me explicó, esto se llama transliteración. Sucede cuando el principio rector de un traductor es la creación de una versión "una palabra por una palabra" de un idioma a otro. A veces, el nuevo idioma no tiene un término o nombre específico para un objeto o función; en tales casos, la palabra original puede tomarse prestada y llevarse al idioma de destino. Los nombres personales, por ejemplo, a menudo se transliteran. La otra opción de un traductor requiere el uso de una frase descriptiva en lugar de una sola palabra para transmitir el significado. En ese caso, la traducción de las palabras de "función" anteriores podría terminar pareciendo así: "Él dio a algunos para ser sus representantes vivos [apóstoles], algunos para ayudar a las personas a aplicar la Palabra de Dios [profetas], algunos para compartir las buenas nuevas [evangelistas]". Si el contexto no proporciona una explicación clara de la palabra, tarde o temprano habrá que dar una definición. Una parte importante de la enseñanza cristiana consiste en la explicación de las palabras transliteradas.

¿Qué tiene que ver todo esto con la iglesia que está equipando? Cuanto más retrocedo (o

En este caso, me guío de vuelta a las Escrituras, y más encuentro que describen lo que anhelamos experimentar en el cuerpo de Cristo. Los términos de los que hablamos se encuentran entre los roles esenciales de la iglesia. Dones y deberes significativos dentro del cuerpo de Cristo a veces se descuidan porque simplemente no se comprenden o han sido tan santificados que ni siquiera podemos imaginar que se apliquen en el presente. Sin embargo, una vez que aceptamos que nunca habrá otro apóstol original, ¿no podemos también aceptar que al menos una parte del papel que desempeñaron los apóstoles en la iglesia primitiva aún debe desempeñarse hoy? Así también, ¿acaso la iglesia de hoy ya no necesita voces proféticas?

Trabajar junto a pastores, y a veces compartir momentos de llanto con ellos, me ha permitido descubrir que muchos de ellos tuvieron pocas oportunidades de autodescubrimiento (verán, no era un requisito de su educación en el seminario). Rara vez se les ha animado a determinar sus dones espirituales, su estilo de liderazgo y qué los motiva a comportarse como lo hacen, y cómo todo este importante trabajo de autodescubrimiento impacta su rol como pastores.

Como laico, me identifico con muchos fieles de la iglesia que se frustran cuando sus líderes no logran definir ni explicar su propio llamado. A veces pienso que los pastores están tan ocupados intentando hacer lo que otros quieren que hagan que se paralizan al declarar lo que están convencidos de que Dios los está llamando a hacer. ¿Cómo pueden los laicos desarrollar confianza en su propio llamado de Dios si sus líderes espirituales no dan ejemplo de confianza en la guía divina? He tenido la bendición de vivir en una Iglesia que sí toma en serio las oportunidades y limitaciones del llamado de Dios en la vida de cada persona, y ha sido una alegría incomparable participar en el cuerpo de Cristo en acción. He sido testigo de la libertad que experimentó nuestro pastor al reducir sus responsabilidades y profundizar su ministerio.

**VISIÓN EN ACCIÓN**

El lanzamiento de la visión de la iglesia que equipa en la Iglesia Presbiteriana de Brentwood no fue un cuento de hadas. El lanzamiento especial del domingo no culminó con una voz celestial que declarara: "¡Y ahora vivirán felices para siempre!". Aunque se había realizado una enorme cantidad de trabajo antes del lanzamiento, ese día en sí mismo marcó solo el comienzo de un largo compromiso con el cambio, un compromiso que sigue marcando la diferencia casi quince años después.

Ese Domingo de Pentecostés sentó las bases. Fue como si hubiéramos pasado las semanas anteriores repasando lo que las Escrituras decían que debíamos ser, y en el camino descubrimos mucho sobre nosotros mismos. Pero ese último domingo representó la decisión en el camino, el cambio de rumbo colectivo. En un sentido congregacional, nos reunimos ese día para afirmar la palabra de Josué: «Pero yo y mi casa serviremos al Señor» (Josué 24:15).

Teníamos un largo camino por recorrer. No teníamos mucha terminología, así que fuimos aprendiendo a usar el lenguaje sobre la marcha. Cuando Charles predicaba sobre nuestra visión, usaba constantemente la frase aclaratoria: «cada miembro es un ministro». Desde el púlpito, personalizaba la declaración: «¡Eso significa que son ministros!». Empleaba frases descriptivas, historias y relatos de fe que se vinculaban con el lenguaje bíblico del sacerdocio de todos los creyentes.

En nuestro caso, la visión del sacerdocio de todos los creyentes funcionó de forma muy similar a los "propósitos" de Rick Warren en "Una Iglesia con Propósito", un libro que sigue siendo lectura recomendada para quienes están llamados a plantar iglesias. Articula muchos de los mismos principios que descubrimos en Brentwood mientras trabajábamos para adaptar nuestra iglesia a un modelo bíblico más claro. Nos habríamos descrito como una iglesia que vive según la visión bíblica del cuerpo de Cristo.

Observe el interesante paralelismo entre la Iglesia Comunitaria de Saddleback Valley y la Iglesia Presbiteriana de Brentwood. Rick Warren se mudó a la zona de Mission Viejo, en el sur de California, y fundó su iglesia en 1980; Charles Shields se convirtió en pastor de Brentwood en 1981. Estos dos pastores representan a un grupo mucho más amplio de personas que estaban moldeando el ministerio pastoral en aquel entonces, decididos a liderar sus iglesias de manera fiel a la enseñanza bíblica y eficaz para alcanzar a las personas de nuestra sociedad. Ellos y muchos otros —Bill Hybels (Iglesia Comunitaria de Willow Creek), Wayne Cordeiro (New Hope Christian Fellowship), Mike Slaughter (Iglesia Metodista Unida de Ginghamburg), Kirbyjon Caldwell (Iglesia Metodista Unida de Windsor Village), por nombrar algunos— han sido pioneros. Han marcado el camino en la salud y el crecimiento de la iglesia y han ayudado a innumerables personas compartiendo sus experiencias. Hasta cierto punto, cualquiera que se proponga seguir a Cristo en un ministerio bíblicamente coherente descubrirá la verdad de la confesión de Rick Warren:

Muy poco del ministerio de Saddleback fue planeado de antemano. No tenía ninguna estrategia a largo plazo antes de fundar la iglesia. Simplemente sabía que Dios me había llamado a fundar una nueva iglesia basada en los cinco propósitos del Nuevo Testamento, y tenía un montón de ideas que quería poner en práctica. Cada innovación que desarrollamos fue simplemente una respuesta a las circunstancias en las que nos encontrábamos. No las planeé con antelación. La mayoría de la gente piensa que la «visión» es la capacidad de ver el futuro. Pero en el mundo actual, que cambia rápidamente, la visión también es la capacidad de evaluar con precisión los cambios actuales y aprovecharlos. La visión es estar atento a las oportunidades.<sup>1</sup>

Sin embargo, existían diferencias importantes entre Saddleback y nosotros. El llamado original de Rick Warren fue fundar una nueva iglesia entre personas que no asistían a la iglesia. Su sensibilidad cultural se centraba en comprender elementos de la cultura mayoritariamente pagana a la que se había incorporado. Por otro lado, Charles fue llamado a una iglesia con una larga historia. Nuestra sensibilidad cultural se centraba en comprender una tradición cristiana de larga data y profundas raíces. Rick tuvo el reto y la alegría de ayudar a crear una nueva cultura eclesial; nosotros tuvimos el reto.

Y la alegría de transformar la cultura de una iglesia existente. Rick tuvo que desarrollar su liderazgo desde cero; nosotros tuvimos que desarrollar a nuestros líderes donde más les pica la curiosidad y luego asegurarnos de que lideraran en áreas que se ajustaran a sus dones para el crecimiento espiritual.

Se podría decir mucho más sobre estas diferencias. Sin embargo, la esencia de lo que enseñan es que toda iglesia que busque seguir el modelo bíblico producirá una versión original. Los principios que descubrimos, que influyen en el desarrollo de una iglesia que capacita, les ofrecerán pautas. Pueden encontrarlos donde nosotros los encontramos, es decir, en las Escrituras. Pero la forma en que aplicamos estos principios es única para nuestra iglesia. Algunos funcionarán en su entorno; muchos no.

## **DESPUÉS DEL LANZAMIENTO**

Como mencioné en el capítulo anterior, el domingo de lanzamiento iniciamos un gran esfuerzo para recopilar información útil para la movilización laica. En los años transcurridos desde que iniciamos este proceso, se ha trabajado mucho en este ámbito, y existen abundantes recursos para las iglesias que desean emprender una movilización seria. Encontrará algunos de estos recursos en el sitio web de la Red de Capacitación de Liderazgo: [www.ltn.org](http://www.ltn.org).

En nuestro modelo de iglesia que equipa, el descubrimiento se ha convertido en el término que usamos para describir la aventura de descubrir el alcance de los dones, talentos y experiencia de cada persona. Observamos lo que esta persona está dispuesta a aportar al conjunto. En el camino, también descubrimos necesidades. El descubrimiento holístico implica un equilibrio entre recursos y necesidades. Ve a las personas con un potencial maravilloso para el servicio sin pasar por alto las dificultades u obstáculos que podrían impedirles servir. El descubrimiento saludable recuerda que, si bien Jesús sirvió sin

Exigiendo ser servido, su vida modeló un flujo y reflujo continuo de servir y ser servido.

Sin equilibrio, se pueden perder oportunidades maravillosas para el ministerio. Mi buena amiga y compañera de ministerio, Calvie Hughson Schwalm, quien actualmente se desempeña como directora de ministerios voluntarios en la Catedral de Cristal en Garden Grove, California, me contó una historia clásica sobre los beneficios del equilibrio en el descubrimiento. Esta experiencia ocurrió durante su trabajo anterior como directora de ministerios laicos en una iglesia en Orlando, Florida, y dejó una huella imborrable en su corazón.

En el desempeño de sus funciones, Calvie se fijó en una familia de jóvenes profesionales que asistían regularmente a la iglesia. El esposo era un prometedor abogado corporativo y la esposa, maestra. Calvie descubrió que se habían mudado recientemente a la zona y planeaban hacer de su iglesia su hogar espiritual. Cuando intentó concertar una cita para entrevistarlos e informarles sobre la membresía y la participación, al esposo le costó encontrar tiempo. Finalmente, como Calvie es creativa y perseverante, se ofreció a visitar su oficina por un breve rato y al menos iniciar la conversación.

Mientras Calvie explicaba el propósito de su visita, la joven abogada la interrumpió con un breve comentario: «Me doy cuenta de que me ha costado contactar para esta cita y, francamente, la he estado evitando. Mi esposa y yo éramos muy activos en nuestra iglesia anterior, y nos alegra haber encontrado una nueva iglesia tan pronto aquí. Sé que sus intenciones al solicitar esta información son las mejores, y planeamos participar activamente en la vida de la iglesia. Pero ahora mismo no podemos».

Calvie, una oyente bien entrenada, sintió que estaba bajo una tremenda tensión, por lo que preguntó, tan gentilmente como pudo: “Me pregunto si tienes alguna necesidad por la que podamos orar”.

"¿Qué pasa durante este tiempo de transición?"

Una lágrima rodó por el rostro del joven mientras decía: «Sabemos que somos nuevos y no queríamos ser una carga para la iglesia, pero estamos desesperados. Nuestro pequeño va a ser sometido a una cirugía crítica la semana que viene y nos sentimos muy solos».

Calvie estaba atónita. No tenía ni idea del estrés que sentía esta joven pareja. Preguntó si le habían contado a algún miembro del equipo pastoral sobre su situación. No lo habían hecho, y ella pidió permiso y recibió permiso. También le aseguró que había gente en la iglesia dispuesta a orar por ellos y su hijo, y que sus necesidades no serían una carga, sino una maravillosa oportunidad para que los miembros de la iglesia sirvieran a sus nuevos amigos.

El resto de la conversación se centró en sus necesidades específicas. La cirugía se realizaría en otra ciudad, lo que complicaría aún más los planes de viaje de su familia. No tenían forma de saber cuánto tiempo estarían fuera.

Aunque Calvie quería involucrarse en la situación de esta pareja, sus dotes como administradora prevalecieron. Regresó a la iglesia y desplegó una impresionante muestra de compasión. Tras notificar al resto del equipo pastoral, llamó a personas clave en las áreas de oración y ayuda, proporcionando a cada grupo información específica sobre sus funciones.

Antes de que terminara el día, la joven pareja se sintió alentada por la atención de la gente. Se sintieron rodeados de oración. Uno de los pastores los visitó.

e hizo arreglos para que un pastor estuviera con ellos en el hospital. Un equipo prometió hacerse cargo de la administración de su hogar mientras estaban ausentes, realizando las pequeñas tareas de mantenimiento que requiere una casa. Las comidas y otras necesidades prácticas llegaron al lugar para que pudieran concentrarse en los preparativos del viaje. Un par de personas se encargaron de llevarlos al aeropuerto cuando llegó el momento, y otras ayudaron con muchos otros detalles. Toda la asistencia fue brindada de manera ordenada y amable por personas que estaban haciendo lo que estaban dotadas para hacer. Estas no fueron tareas delegadas improvisadas y asignadas a quien estuviera disponible, sino oportunidades para aplicar las habilidades que Dios les dio. La joven pareja luego relató que durante esos días descubrieron lo que realmente significaba pertenecer. Abrazados al acostarse por la noche, lloraron de alivio y gratitud.

Esa historia tiene varios finales felices. La cirugía del niño fue un éxito. La familia nunca se sintió sola durante las largas horas y días que siguieron. Al regresar a casa, se unieron a la iglesia y aportaron sus considerables habilidades, experiencias y carácter al resto del grupo. Pero la clave de todo fue una persona cariñosa y perseverante que, en medio de sus intentos por conocerlos, descubrió una necesidad urgente que la iglesia podía satisfacer.

## **EL DESCUBRIMIENTO ES PERSONAL**

EL DESCUBRIMIENTO ES MUCHO MÁS QUE un simple inventario escrito. Debe ser personal e incluir una entrevista personal, además de otros métodos e instrumentos. En el centro del descubrimiento se encuentra una conversación intencional entre la mente y el corazón que enfatiza la escucha. Algunas personas tienen el don de mantener este tipo de conversaciones; han recibido una de las aplicaciones del don del discernimiento. Su ministerio debe ser reconocido y valorado en la iglesia por la guía que pueden brindar a quienes necesitan ayuda para determinar sus necesidades, así como sus dones y habilidades.

---

**En el corazón del descubrimiento hay una conversación intencional de la cabeza y el corazón que enfatiza la escucha.**

---

El descubrimiento sigue siendo un trabajo en progreso. La información debe actualizarse en todos los niveles. Cuando las personas se dan cuenta de que la iglesia se toma esta tarea en serio y utiliza la información eficazmente, estarán más dispuestas a compartirla voluntariamente, porque saben que estarán capacitadas para servir en las áreas donde tienen dones.

El descubrimiento requiere mucha mano de obra y de muchas personas. Pero la movilización laica eficaz no se logra sin el descubrimiento. De hecho, una forma clave de medir el progreso en la movilización laica es preguntarse: "¿Qué tan bien estamos haciendo el descubrimiento? ¿Qué tan bien conocemos a nuestra gente, sus necesidades, su lugar en su camino espiritual, sus desafíos, sus pasiones, sus dones, sus intereses y su disposición para servir?".

## **EL DESCUBRIMIENTO Y EL PANORAMA GENERAL**

EL DESCUBRIMIENTO TAMBIÉN RETROCEDE de vez en cuando para visualizar la iglesia como un todo orgánico. El proceso busca reconocer las fortalezas y los recursos del grupo, así como las necesidades generales que surgen. Para que la conexión sea efectiva, el descubrimiento debe generar una comprensión de los recursos y necesidades tanto individuales como colectivos. El descubrimiento crea perfiles efectivos para los individuos dentro de la iglesia, pero también desarrolla un perfil en constante cambio para toda la iglesia.

Esto puede ser tan simple como reconocer que una enorme fuente de sabiduría y energía sin explotar reside en quienes tienen una movilidad extremadamente limitada. Una persona que supervisa un ministerio de transporte a menudo puede ser la clave para movilizar a un pequeño grupo de personas que tienen tiempo para ofrecer, pero no han tenido cómo llegar. O, para usar un ejemplo que influyó en mi propia vida, durante años en Brentwood, un porcentaje significativo de nuestras necesidades de secretaría fueron atendidas por voluntarios que asumieron partes específicas de esas descripciones de trabajo y las cumplieron fielmente. Hemos tenido la oportunidad de "Voluntario del Día" que ha abierto las puertas del servicio práctico a quienes tienen las cualificaciones necesarias, pero disponen de tiempo limitado.

## **EL DESCUBRIMIENTO Y EL MUNDO**

EL DESCUBRIMIENTO DEBE INCLUIR TAMBIÉN el mundo que está más allá de las puertas de la iglesia. Los dones dentro de una iglesia no se aprovecharán plenamente si su aplicación se limita a lo que se puede hacer dentro de ella. Si un propósito clave de los dones es edificar la iglesia, y si la iglesia edificada resulta de personas que salen de los reinos de este mundo y entran al reino de Dios, entonces muchos de los dones tienen una aplicación evangelística. Afectarán a las personas de afuera. Tres historias de nuestra experiencia en Brentwood ilustran esta verdad.

***Roberto***

En Los Ángeles, las bendiciones de nuestro clima permiten que la gente viva sin techo todo el año; por lo tanto, tenemos varias personas sin hogar en nuestra zona. Pero el hecho de que compartamos nuestro buen clima con las personas sin hogar no agota las oportunidades que tenemos para brindarles nuestro cariño.

Cristo.

Los domingos templados suelen permitir que nuestra iglesia organice momentos de convivencia al aire libre. Nuestro patio soleado es el lugar ideal para reunirse antes y después de los servicios y disfrutar de un refrigerio y una taza de café o jugo. El acceso a la calle es tan acogedor que con frecuencia hemos recibido a personas sin hogar que han venido a compartir la comida y la bebida. Han sido bienvenidos a quedarse para el culto, pero nunca se les ha obligado.

Entre estos visitantes pasajeros se encontraba un hombre llamado Robert, quien poco a poco se convirtió en un cliente habitual. De gran tamaño y aroma potente, Robert disfrutaba de la comida, pero también apreciaba la amabilidad de la gente de la iglesia. Recordaban su nombre y lo hacían sentir bienvenido.

Finalmente, y de forma un tanto inesperada, Robert decidió que quería formar parte de la iglesia. Primero, se quedaba a la misa de vez en cuando. Luego, le dijo a alguien que realmente quería cantar en el coro. Este simple deseo nos preocupó, pues nos pilló desprevenidos. Pensábamos en Robert como alguien que necesitaba nuestra ayuda y amabilidad, pero no se nos ocurrió que esto pudiera generar una deuda emocional que Robert tal vez quisiera saldar. ¿Qué significaría tener a alguien como Robert sirviendo junto a nosotros?

Cabe destacar que nuestro ministro de música mencionó la situación de Robert en nuestra reunión de personal. Informó que el coro estaba angustiado por la participación de Robert, a lo que nuestro pastor, Charles, respondió: "Bueno, Jack, ¿cuál crees que es el verdadero problema?".

Tras un momento de incertidumbre, Jack dijo: «Supongo que el problema es que está sucio y huele mal». Decía la verdad, porque Robert no tenía casa ni ducha. Una cosa era recibirlo en el patio, pero otra muy distinta era considerar compartir el espacio reducido del coro.

Mucho antes de que las pulseras WWJD se popularizaran, Charles nos hizo la pregunta esencial: "¿Qué creen que Jesús querría que hiciéramos en este caso?". Un silencio sepulcral se apoderó de la reunión. La respuesta de Robert a nuestra bienvenida nos había planteado un desafío a los demás. ¿Cuán amplia fue nuestra bienvenida? Todos creíamos que Jesús amaba a Robert. ¿Cuánto lo amábamos nosotros? La pregunta tácita estaba ante nosotros: "¿Hablamos y actuamos solo un poco de la forma correcta, o nos entregamos por completo al servicio de Jesús?".

Empezamos a amar a Robert orando por él. Hablamos sobre cómo podríamos aceptarlo, reconociendo al mismo tiempo que su presencia presentaba verdaderos desafíos. Finalmente, el coro encontró una solución práctica. Nuestro ministro de música tomó a Robert aparte y le dio una orientación especial, explicándole con delicadeza: «Robert, nos encantaría que cantaras con nosotros. Esta es la pauta que todos seguimos: si quieres sentarte al frente, tendrás que confesarte los domingos por la mañana. También tenemos un regalo para darte la bienvenida al coro». Le regalaron a Robert un atuendo completo para el domingo. Se convirtió en miembro oficial del coro.

Durante más de siete años, Robert ha sido un fiel participante del coro, vistiendo la misma ropa cada semana y cantando con todo su corazón. Es un recordatorio constante de las lecciones que hemos aprendido y de los momentos que nos han impulsado a crecer como iglesia. Robert, con una sencillez inquebrantable, nos llevó a todos mucho más allá de nuestra zona de confort. Y aún no había terminado.

Un día, Robert llegó temprano a mi oficina antes de que yo llegara. Quería compartir conmigo una propuesta para la iglesia. Nunca olvidaré la sencillez con la que expresó su idea. Para entonces, Robert ya había empezado a llamar a la iglesia su "familia de fe" y a usar el término "hermanos" al referirse a otras personas sin hogar.

Me dijo que pensaba que nuestra iglesia debería tener un programa de alimentación para sus hermanos.

"Todavía tengo hermanos allá que necesitan comida", dijo, "y tenemos una cocina y gente que sabe cocinar. No sugiero que traigamos a mis hermanos aquí, porque algunos no son muy amables y están un poco enojados. Así que no los quiero en la iglesia. Pero allá en Santa Mónica, donde comen, si lleváramos la comida, podríamos alimentarlos".

Mientras conversábamos un poco más, me di cuenta de que había pensado en este plan con mucho cuidado. Confieso que me quedé asombrado, y sin duda fui culpable de limitar a Robert a las primeras impresiones. Tenía mucho más que ofrecer de lo que yo creía. La iglesia le pertenecía, y lo demostraba al ofrecernos al mundo.

Llamé a nuestro anciano de misión y le dije que tenía a un hombre en mi oficina con una propuesta que consideraba digna de su atención. Organizamos la asistencia de Robert a una reunión del grupo de acción misionera más tarde esa semana. Robert se presentó con su ropa de domingo para lo que consideraba una misión seria y piadosa. Le temblaban las manos mientras sostenía el periódico y hablaba de su plan para alimentar a las personas sin hogar. Los hombres y mujeres de nuestro equipo de misión permanecieron sentados en silencio, atentos y humildes. Robert fue elocuente porque hablaba con el corazón sobre un sueño que se estaba convirtiendo en una visión. Su compasión conmovió a quienes lo escucharon esa noche. Decidieron sin dudarle que Robert presentara su propuesta a la junta directiva de la iglesia para su aprobación.

Así nació el programa de la Iglesia Presbiteriana de Brentwood, "Alimentación del Sábado por la Noche", para personas sin hogar, un ministerio que continúa hasta el día de hoy. Los sábados por la mañana preparamos comida en nuestra cocina y la llevamos a Santa Mónica para ayudar a alimentar a las personas sin hogar. Robert comprendió y aplicó el principio bíblico de que a quien mucho se le da, mucho se le exige. Robert hizo que su "mucho" rindiera mucho.

¿Quién podría imaginar que un domingo de un pasado casi olvidado, un hombre sin hogar entraría en nuestro patio y con el tiempo se convertiría en un líder visionario entre nosotros? ¡Dios lo sabía y nos creó! Como iglesia, hemos visto a Dios demostrar repetidamente que le encanta usar a los incompetentes para lograr lo inimaginable. Dios toma a personas que incluso nosotros, que deberíamos saberlo mejor, pasamos por alto y las convierte en sus siervos preciados.

---

**Como iglesia, hemos visto a Dios demostrar repetidamente que le encanta usar a los no calificados para hacer lo inimaginable.**

---

## ***Jane***

Al igual que Robert, algunas personas son ignoradas en la iglesia porque otros creen que no tienen nada que ofrecer; a otras se las ignora porque parece que tienen demasiado que ofrecer. Se las percibe como demasiado ocupadas, demasiado adineradas o demasiado comprometidas con otras cosas como para interesarse en la obra eclesial. Y, a decir verdad, las suposiciones son correctas. Si todo lo que tenemos para ofrecerles es "obra eclesial", no debería sorprendernos que rechacen nuestra invitación.

Las personas necesitan una razón convincente para involucrarse. Las oportunidades deben ajustarse a sus dones, intereses y el llamado de Dios. Si no ven que su participación expresa una compasión genuina por los demás, incluso quienes sirven perderán el interés con el tiempo. Uno de los objetivos centrales del descubrimiento es mejorar nuestra capacidad para conectar las necesidades con las personas. Dicho de otro modo, queremos conectar los recursos de las personas con las necesidades de las personas. Un buen descubrimiento nos ayuda a cuidarnos mutuamente de forma más eficaz.

Jane, cuyos dones incluían la capacidad de recaudar grandes sumas de dinero, estaba casada con Todd, un destacado cirujano ortopédico. Había ayudado a recaudar millones de dólares para fines médicos en nuestra zona. Aunque Jane y su esposo asistían a Brentwood, se habían mantenido un poco al margen. Durante el proceso de descubrimiento, se confirmaron sus considerables dotes de liderazgo, y finalmente se le pidió que sirviera como "anciana para la misión" en nuestra iglesia.

Al mismo tiempo, Jane apoyó activamente una campaña de recaudación de fondos durante la cual nuestra iglesia recaudó dos millones de dólares. Una de las directrices de la campaña establecía que destinaríamos el 25% de los fondos a actividades misioneras. Tomamos esa decisión antes de recaudar fondos. Las implicaciones y el valor de esa decisión adquirieron un cariz diferente cuando la cifra dejó de ser el 25% de una cantidad incierta, ¡sino medio millón de dólares! Representó un nuevo y significativo compromiso con la misión en nuestra iglesia.

La mitad de los fondos destinados a la misión se destinaron a un hospital presbiteriano de misión en Malawi, África, para la construcción de un ala pediátrica. Durante este proceso de varios años, celebramos una conferencia misionera con un orador invitado de la Fundación de Benevolencia Médica, un ministerio que abarca la obra, que ayuda a las iglesias que emprenden proyectos como los que nosotros apoyamos. Jane y su esposo abrieron las puertas de su casa a Ben Mathis, el invitado especial de la

Fundación—que dio inicio a una larga amistad.

No contentos con estar solo parcialmente informados, Jane y Todd pronto se inscribieron en un viaje misionero a Malawi para ver de primera mano el impacto de nuestras donaciones en las necesidades de ese lugar lejano. Lo que presenciaron cambió sus vidas para siempre. Quedaron abrumados por las necesidades de la gente en África. Como observadores expertos con experiencia médica, se horrorizaron ante algunas de las condiciones y se convencieron de que la iglesia podía hacer aún más. Regresaron como defensores de la causa de la misión en nuestra iglesia.

Trágicamente, poco después de su regreso de África, Todd falleció. Tenía antecedentes de cardiopatías y se había sometido a varias cirugías de bypass. Perdimos a un hábil amigo personal que había atendido a nuestros tres hijos. Pero ni su juventud ni su propia habilidad médica pudieron superar los efectos de un corazón débil. Tras esta dolorosa pérdida, Jane se dedicó a las necesidades de los demás, buscando maneras de honrar el deseo de Todd de servir a los africanos.

Observé a esta elegante y agraciada mujer crecer, pasando de la incertidumbre sobre su rol en la iglesia a ser una líder eficaz en la labor de alcance comunitario. Desde anciana hasta la misión, fue una portavoz incansable de la importancia de dar y participar en las misiones. Ha reunido sus contactos en la comunidad para recaudar importantes cantidades de dinero para la Fundación de Beneficencia Médica (donde eventualmente se desempeñó como miembro de la junta) y para necesidades específicas en África. Su gran talento ha sido impulsado por su pasión por la misión. En la Iglesia Presbiteriana de Brentwood, nos sentimos honrados de celebrar la transformación en su vida cuando Jane asumió el rol ministerial de presidenta de la Fundación de Beneficencia Médica.

Jane ofrece un maravilloso ejemplo del poder del servicio para cambiar al sirviente.

Nos recuerda que los siervos de Cristo provienen de todos los estratos sociales. Nadie es demasiado alto ni demasiado bajo para servir o ser servido. En Cristo hay una fuente inagotable de oportunidades para el ministerio.

### *La visión se encuentra con el caos: los disturbios de Los Ángeles*

En el verano de 1992 nos vimos abrumados por lo que se conoció como los disturbios de Los Ángeles. Mientras una oleada de violencia azotaba nuestra ciudad, pasamos una noche de terror en medio de incendios, saqueos y delincuencia. Parecía no haber escapatoria a los sonidos y olores de una ciudad devastada.

Cuando finalmente amaneció, el hedor a neumáticos quemados y edificios incendiados llenó el aire. Manzana tras manzana, la ciudad parecía las consecuencias de una guerra total. Una pregunta flotaba en el aire, tan densa como el humo que persistía tras los incendios: ¿Qué traería el nuevo día?

No fueron el gobierno ni la policía quienes abrieron las puertas cerradas y se adentraron en las calles hostiles. La sanación y la calma comenzaron con las personas de fe. A veces solos, y a menudo en pequeños grupos, cristianos, judíos y musulmanes abandonaron sus hogares y afrontaron la pesadilla. Rezaron y lloraron con los heridos y los devastados. Dieron los primeros pasos hacia la reconstrucción de la comunidad simplemente con su presencia, mucho antes de que se colocara un solo ladrillo o se reemplazara una ventana.

La evidente tarea de limpieza unió a personas muy diferentes. Trabajando juntos, se logró mucho más que limpiar los escombros del lugar.

Calles. La gente de fe, haciendo lo que podía, aplicó el bálsamo sanador de la esperanza a las heridas abiertas de la ciudad.

En los primeros días de la sanación, nuestra iglesia se unió a muchas otras iglesias anglosajonas en alianzas con iglesias del centro de la ciudad que habían sufrido daños durante los disturbios. Tuve el privilegio de participar en el grupo de trabajo creado y convocado por nuestro presbiterio al día siguiente de los disturbios. En ese momento, yo era el único director de ministerios laicos en nuestra comunidad.

Nuestra primera reunión fue la experiencia más dolorosa que he vivido en mi vida como mujer de fe. Todos los demás éramos clérigos: pastores coreanos, afroamericanos, hispanos y anglosajones. Todos éramos presbiterianos. Mi función era buscar maneras de movilizar a la gente para apoyar y servir a algunas de las cincuenta y cinco iglesias de nuestro presbiterio que habían sido dañadas o destruidas, y reunir recursos externos para impulsar la sanación. Ese día escuché a un grupo de hombres compartir con total honestidad su reciente y conmovedor despertar. Hablaron, discutieron y finalmente lloraron juntos abiertamente.

---

## **¿Cuánto más lograría la iglesia de Jesucristo si escucháramos con más atención unos a otros y al mundo?**

---

La verdad obvia que observé ese día fue que estos hombres se estaban descubriendo por primera vez, pues nunca antes se habían esforzado. Desconocían sorprendentemente la cultura del otro. Los coreanos, de cultura muy tranquila y reservada, descubrieron cómo habían ofendido sin querer a sus hermanos afroamericanos, quienes estaban resentidos porque los coreanos nunca los mirarían.

Mirarlos a los ojos, una acción que en la cultura coreana era una falta de respeto. Los coreanos, por su parte, tuvieron que admitir que se sentían incómodos, e incluso intimidados, con los encuentros e interacciones cálidos, directos, entusiastas y de choque de manos que caracterizan la cultura afroamericana. Era doloroso escuchar a estos hombres adultos compartir sus historias y confrontar sus suposiciones erróneas sobre los demás. Su falta de conocimiento mutuo y su dependencia de acciones malinterpretadas habían creado guerras santas de separación y prejuicios contra los hermanos y hermanas en la fe.

Aprendí muchísimo sobre la reconciliación durante esas horas. Aprendí que es importante compartir, pero aún más importante escuchar. Estos hombres tuvieron que pagar un precio enorme para llegar al punto donde finalmente pudieron escucharse. Hasta que realmente escucharon, su cariño mutuo fue extremadamente limitado. Pero escuchar los condujo a una comprensión más profunda, y su nueva consciencia les permitió acompañarse en el ministerio y apoyarse personalmente de maneras que nunca antes habían imaginado.

¿Cuánto más lograría la iglesia de Jesucristo si nos escucháramos con más atención unos a otros y al mundo? ¿Qué nuevos enfoques adoptaríamos si empezáramos a escuchar activamente a Cristo mismo? Dado que la iglesia fue diseñada por Cristo para ser un lugar de gracia, también puede ser un maravilloso campo de entrenamiento para la escucha.

## **LA VISIÓN VENCE EL CAOS**

La participación de Brentwood tras los disturbios de Los Ángeles se remonta a aquellos días difíciles. A mediados de la década de 1980, Charles y yo ya habíamos establecido una relación con el pastor Leon Fanniel de la iglesia de San Pablo.

Iglesia Presbiteriana, una congregación afroamericana afectada por los disturbios. Varios de nosotros habíamos visitado la iglesia de Leon, y yo había colaborado en la capacitación de líderes allí en varias ocasiones. A cambio, Leon había sido mi mentor, ayudándome a comprender las perspectivas afroamericanas y estimulando mi camino espiritual con su profunda humildad y fidelidad.

Llamé a Leon al día siguiente de la noche de violencia porque Charles y yo estábamos preocupados por su bienestar personal y la condición de su iglesia. Charles me había animado a preguntarle a Leon si había maneras de unirnos a ellos para promover la reconciliación, la solidaridad y la sanación. Queríamos estar entre quienes hicieran lo necesario para evitar que una tormenta así volviera a azotar nuestra ciudad.

Pronto descubrí que nuestra llamada era solo una de las muchas de iglesias deseosas de ayudar tras los disturbios. La repentina manifestación de preocupación de iglesias sin conexión previa con San Pablo abrumó y ofendió a León y a sus ancianos. León me dijo que habían programado una sesión de la iglesia para esa noche y que presentaría nuestra solicitud, junto con todas las demás, a su equipo de liderazgo.

Al día siguiente, León me llamó y me informó que su sesión había sido la más larga que recordaban. La sala estaba llena de ira, pues habían sufrido hasta la madrugada. Algunos preguntaban por qué tantas iglesias que antes parecían ignorar la existencia de San Pablo habían decidido que ahora debían hacer algo por la reconciliación. ¿Dónde habían estado antes? ¿Por qué les importaba ahora?

Mientras escuchaba, tuve que aceptar que los sentimientos expresados por la gente de St. Paul's eran justificados. Cuando León me dijo que habían tomado una decisión sobre su...

En cuanto a la relación con otras iglesias, estaba preparado para escuchar que nuestra ayuda no sería aceptada. En cambio, me enteré de que su sesión había votado a favor de ampliar la colaboración entre St. Paul's y Brentwood. Su decisión se basó en dos factores muy específicos: (1) Nuestra cooperación a lo largo de los años ya había sembrado las semillas de una relación duradera, y (2) la historia de esa relación les había dado motivos para esperar una auténtica colaboración entre iguales, no una influencia externa intrusiva e insensible. Sabían que nos importaban y que no les impondríamos directrices ignorando lo que quisieran decirnos.

La relación que se fortaleció tras la tragedia continúa creciendo hoy. Al principio, éramos solo dos iglesias que se reunían para hablar, escuchar, visitar las instalaciones de la otra y compartir comidas. Cada vez más miembros de cada congregación se conocían mutuamente por su nombre e historias. Gracias a que nuestros servicios festivos especiales conjuntos se basaban en estas relaciones crecientes, los servicios eran experiencias corporativas reconfortantes. Entre las tradiciones que surgieron de estos años se encuentra la práctica de celebrar juntos el Adviento, alternando los servicios entre las dos iglesias. Otras iniciativas de cooperación, como la Escuela Bíblica de Vacaciones y las tutorías extraescolares, han sido posibles gracias a la historia de confianza y cariño que compartimos.

Las relaciones que se forjan entre personas y grupos antes de una crisis tienen la mayor probabilidad de superarla y fortalecerse. Con el tiempo, la experiencia se completa. Tuvimos la oportunidad de acompañar a San Pablo en su momento de necesidad, y ellos han sabido corresponder. Durante los años que Brentwood ha recorrido con Charles a través del valle de la sombra del cáncer, Leon y su gente han estado ahí para nosotros. Charles y Leon se amaban y confiaban el uno en el otro como amigos. El hecho de que ambos compartieran la vocación de pastores pasó a ser casi secundario.

Aquellos de nosotros que estuvimos presentes entre lágrimas durante esos tiernos momentos de nuestra

Relación mutua a medida que las iglesias aprendieron nuevas lecciones sobre la importancia de la reconciliación racial. No se trata solo de resolver y sanar viejas heridas. La reconciliación auténtica simplemente permite que las personas se cuiden mutuamente de la manera más profunda. La reconciliación nos permite, en última instancia, obedecer a Jesús: «En esto conocerán todos que son mis discípulos, si se aman los unos a los otros» (Juan 13:35).

## **EL DESCUBRIMIENTO Y EL HORARIO**

EL DESCUBRIMIENTO CUIDADOSO EVENTUALMENTE comienza a afectar el horario de la iglesia. Cuanto más información se recopile acerca de los dones y el tiempo disponibles de las personas, más claro quedará que el reloj de la iglesia debe ser más flexible.

Muchas iglesias han reconocido la necesidad de creatividad y flexibilidad al programar los servicios religiosos. ¿Qué pasaría si este principio se aplicara a todo el calendario eclesiástico? ¿Qué pasaría si la disponibilidad de ciertos dones se convirtiera en una prioridad mayor que el horario preestablecido de la iglesia?

Una de las maneras de descubrir información sobre la cultura de su iglesia es preguntar sobre el origen del horario:

•¿Por qué mantenemos el horario que mantenemos?

- ¿Qué factores influyeron en la decisión?

¿Acaso nuestro horario dominical todavía se basa en la idea de que los agricultores necesitaban tiempo para ordeñar y realizar otras tareas antes de ir a la iglesia? Esta fue una decisión práctica para generaciones pasadas y para una cultura diferente. ¿Se mantienen las mismas condiciones y factores hoy en día?

Una noche visité la Iglesia Católica de Santa Mónica para reunirme con su equipo de asimilación (responsables de lo que llaman el Ministerio de Primer Contacto). Al entrar, me sorprendió gratamente encontrar a una recepcionista y a todo un equipo de apoyo sirviendo en el ministerio esa noche. No es inusual que el personal apoye a las personas en el ministerio, pero ¡qué inusual entrar a una iglesia a las 7:30 de la noche y encontrar todas las salas del edificio llenas de voluntarios, además de personal de guardia para atender las necesidades! ¡Fue increíble!

¿Qué pasaría si la maquetación, mecanografía e impresión del boletín de su iglesia estuviera a cargo de un grupo dedicado de personas talentosas que solo están disponibles a las 2:00 a. m. los jueves? Dios está disponible las 24 horas. Nadie puede cumplir con ese horario. Pero juntos, funcionando como un solo cuerpo, la iglesia puede estar disponible en cualquier momento, de día o de noche, para satisfacer una necesidad.

## **PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO**

***El lanzamiento no es el viaje***

Recuerde que ningún elemento del proceso de equipamiento es un fin en sí mismo, sino que cada uno se basa en los componentes anteriores y prepara para los siguientes. Si bien ciertos pasos se suceden en el camino hacia una iglesia que equipa, no es necesario concluir que un paso debe completarse para que el siguiente pueda comenzar. Uno de los pasos cruciales para emprender el camino de la transformación implica una evaluación de cada aspecto de su iglesia en relación con los principios del ministerio de equipamiento. Ya encontrará ejemplos parciales y avances tentativos en muchos de los componentes. La forma en que aprecie estos tesoros afectará la forma en que la iglesia responda a los cambios que enfrentará en el proceso de transformación.

Dado que la iglesia que equipa surge de la obra continua de Dios en la vida y las relaciones de las personas, el proceso nunca está completo. Los principios descritos en estas páginas no funcionarán como un programa o estructura rígida impuesta a una congregación. Equipar es una aventura congregacional continua en el ministerio. Todo el sistema deberá ser monitoreado continuamente y, ocasionalmente, evaluado a fondo. Es un viaje para disfrutar, no un destino para descansar.

*Podrían ser necesarias correcciones a mitad de camino*

Hablando de viajes, presentar la visión repetidamente es un factor crucial para la longevidad y la eficacia del modelo de capacitación. Al igual que las constantes correcciones de rumbo que realiza un transatlántico o un cohete, una congregación que se toma en serio el camino correcto debe animar a los líderes a repetir, reformular, parafrasear y, simplemente, seguir hablando de la visión de maneras innovadoras y estimulantes. ¡Olvidamos y divagamos con tanta facilidad! Uno de los principios fundamentales que sustenta la eficacia de la Iglesia Comunitaria Saddleback Valley de Rick Warren es el ciclo anual (de hecho, casi mensual) de reformular la visión. Nuevo

La gente necesita escuchar y los veteranos necesitan recordar de qué se trata el viaje.

### ***Estudia otras historias***

Sin duda, aprendan de los demás. Encuentren a otros, tanto dentro como fuera de su denominación, que estén viendo resultados de capacitación en sus iglesias. Presten atención, en particular, a quienes practican lo que predicán. Me entristece ver congregaciones que se pierden la ayuda práctica de iglesias eficaces y en crecimiento, cuyo único "defecto" es pertenecer a otra denominación.

La mayoría de los principios bíblicos que sustentan el modelo de equipamiento no tienen relación con ningún modelo o tradición eclesial. He tenido el privilegio de presenciar los maravillosos resultados de estos principios en iglesias muy diferentes. He llegado a la conclusión de que uno de los primeros pasos que los cristianos pueden dar para aprender a practicar el amor hacia otros cristianos es plantearse una simple pregunta: ¿Qué podemos aprender de estos hermanos y hermanas?

### ***Decídase por lo básico: experimente con audacia***

El proceso de transformación requerirá mucho ensayo y error. No descubrirás cómo se verán estos principios en tu situación particular hasta que cometas algunos errores. Los principios fundamentales de la fe se comparan con los que G.K. Chestert describió la fe en su conjunto cuando dijo: «El cristianismo no ha sido probado y se ha encontrado deficiente; se ha encontrado difícil y se ha dejado sin probar». Un compromiso con la movilización laica implicará mucho trabajo duro, pero

¡Los resultados valdrán la pena!

***Las personas se dan a conocer a través de conversaciones intencionales***

Hasta que aprendamos a valorar a las personas, el ministerio tendrá un efecto limitado. Hasta que nos tomemos el tiempo de descubrir el potencial, la singularidad y los dones de las personas, seguirán siendo, en gran medida, incapaces de servir como Dios las diseñó.

Si esperamos a que las personas se compartan con nosotros, solo conoceremos a unos pocos. El descubrimiento afirma la idea de que las personas se conocen mediante conversaciones intencionales en las que buscamos información que ayude a responder dos preguntas importantes: (1) ¿Cómo puede el resto de la iglesia servir mejor a esta persona? y (2) ¿Cómo puede esta persona servir al resto de la iglesia? Este impacto doble hace que el descubrimiento genuino sea holístico. Va más allá de las evaluaciones de dones, los inventarios de tiempo y talentos, y las conversaciones amistosas. El descubrimiento busca intencionalmente que cada persona en el cuerpo sepa que es valorada como alguien que puede ser servida y servir. El descubrimiento, al igual que las personas, siempre será un trabajo en progreso.

***Desarrollar una estrategia de "Abandono Planificado"***

El descubrimiento no solo nos permite descubrir cómo las personas pueden integrarse a la estructura de la iglesia; a veces, al brindarles un espacio y tiempo para compartir su pasión, empezamos a descubrir un vacío en nuestro ministerio que Dios les ha encomendado llenar. El ministerio puede expandirse a través del descubrimiento. Podríamos perder estas oportunidades de oro si consideramos esta parte del proceso como un medio para llenar vacantes en lugar de como parte de la gracia de Dios para guiarnos.

Una vez que un ministerio lleva un tiempo operando, tiende a adoptar un modo de supervivencia. Cuando esto sucede, la efectividad disminuye rápidamente. Los ministerios no son compromisos eternos. A veces, los ministerios deben terminar, sobre todo si han cumplido su propósito. ¡Es mejor una conclusión con celebración que una muerte desanimada por falta de interés! En el proceso de descubrimiento, cuando descubrimos que los dones necesarios para continuar un ministerio ya no parecen estar disponibles, debemos considerar que, al retener ciertos dones, Dios nos está diciendo que ese ministerio en particular ha cumplido su propósito para este tiempo y lugar. El experto en liderazgo Peter Drucker ha señalado sabiamente que las iglesias necesitan desarrollar una estrategia de "abandono planificado" de estructuras, programas y métodos que ya no funcionan.

### ***Busque lo mejor en los sirvientes menos probables***

La historia de Robert me recuerda lo fácil que es pasar por alto los dones especiales de las personas. Cuando se trata de los más necesitados, a menudo aprendemos lecciones importantes a medida que Dios nos capacita para ver las necesidades de los demás y asumir la responsabilidad de satisfacerlas. Al comenzar a hacer esto, podemos ser sorprendidos por una segunda serie de lecciones, ya que Dios nos muestra que quienes parecen más necesitados también pueden ser los que más dan. El desafío para los líderes ministeriales es buscar lo mejor en los siervos menos probables.

### ***Tenga cuidado de no pasar por alto a los obviamente dotados***

La historia de Jane me enseña lo fácil que es juzgar mal a quienes tienen un talento evidente. Personas a quienes se les han confiado importantes talentos, dones y recursos financieros.

Están acostumbrados a que se les pida que lo hagan todo. No están acostumbrados a que alguien exprese un interés genuino en sus necesidades y solicite su participación basándose en una comprensión genuina de ellos como personas. Las considerables dotes de Jane para el apoyo ministerial no se manifestaron hasta que comenzó a experimentar directamente las posibilidades de lo que la gente de su hogar podía hacer a distancia. Una vez satisfecha su necesidad de comprender y ser comprendida, se convirtió en una fuerza misionera a tener en cuenta.

### ***Mostrar preocupación antes del caos***

No iniciamos nuestra relación con la Iglesia Presbiteriana de San Pablo por una intuición de que habría problemas en el futuro. Lo hicimos por obediencia a Cristo y con una actitud de apertura a las oportunidades. Gracias a la confianza que se había establecido, la relación pudo crecer en un momento difícil.

Las alianzas que forjen con otras iglesias quizá nunca sean tan difíciles como las nuestras, pero les permitirán ampliar el impacto de su ministerio. Usted y su congregación se beneficiarán de muchas maneras inesperadas gracias a las relaciones que se establecen más allá de sus puertas. ¡Algún día, ustedes podrían ser la iglesia necesitada!

### ***Desafía al ídolo de la agenda***

Los horarios de las iglesias a menudo reciben el mismo tratamiento que solo se les da a los documentos escritos en piedra en el Monte Sinaí. A veces, uno pensaría que Dios mismo dicta los horarios y lugares de los servicios en nuestras iglesias. No tengan miedo.

Para desafiar el ídolo del horario. Una vez que haya estudiado sus sistemas y su cultura, podría decidir que el horario puede permanecer sin cambios. Por otro lado, a medida que avanza en su camino hacia una iglesia que equipa, podría comenzar a experimentar cambios inesperados en el estilo de vida de la iglesia, algunos de los cuales podrían estar relacionados con el horario.

## **EQUIPANDO A LOS HÉROES**

Iglesia católica de San Gerardo Majella

Estación de Port Jefferson, Nueva York

[www.churchandcommunity.com/rockvillecentre/](http://www.churchandcommunity.com/rockvillecentre/)

stgerardmajella Co-pastor: William A. Hanson

Co-pastor: Christopher J. Heller

Coordinadora de regalos: Marie Guido

La preparación para el lanzamiento y los puntos de crecimiento varían en cada congregación. Los miembros de la Iglesia Católica San Gerardo Majella son auténticos héroes de la formación. Gracias a la visión de sus pastores y al liderazgo de dos mujeres innovadoras, Marie Guido y Monica Harrison, San Gerardo Majella ha desarrollado uno de los seminarios de descubrimiento más bíblicos, creativos, divertidos y dinámicos que he visto.

En respuesta a la carta pastoral de los obispos estadounidenses de 1992, "Corresponsabilidad: La respuesta de un discípulo", Marie y Monica, junto con un equipo de apoyo, lanzaron dos seminarios sobre corresponsabilidad. Utilizando un ingenioso juego de palabras, el primer seminario se titula "Stewart-

Ship, utilizando la película "¡Qué bello es vivir!" para generar debates profundos sobre las imágenes y actitudes que influyen en la generosidad en todos los ámbitos de nuestra vida. Mientras que el primer seminario se centra en el tiempo y los talentos, el segundo se centra en cómo ser un administrador responsable de los recursos financieros. Mediante un seguimiento eficaz, invitan a continuar a todos los asistentes a un seminario. Para ello, crearon una evaluación de dones espirituales que se adapta al lenguaje de su cultura y desarrollaron sistemas sólidos para respaldar los descubrimientos y el seguimiento.

La iglesia organiza una feria ministerial anual para fomentar la dedicación de tiempo y talento. Los feligreses ven todas las oportunidades, con el apoyo de descripciones de los ministerios, y luego determinan cuál será su donación de corresponsabilidad para el año siguiente. Lo especial de esta comunidad de fe es la cuidadosa (aunque invisible) atención al detalle en su seguimiento, su apoyo a todos los que participan en el proceso, el espíritu creativo constante de su liderazgo y el intercambio regular de historias de la transformación de vida que conlleva ser un corresponsable comprometido con Jesucristo. El impacto se está extendiendo mucho más allá de los muros de su iglesia, ya que otras parroquias recurren a San Gerardo Majella para recibir una visión de capacitación y observar el proceso que ha transformado la imagen de esta parroquia.

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

**1. Reflexiona sobre los últimos dos años. ¿Con qué frecuencia has predicado o enseñado sobre la visión y los valores de la iglesia que está equipando?**

**2. ¿Refleja tu lenguaje los valores bíblicos y la cultura que intentas difundir? Haz una lista de palabras clave que podrían cambiarse y de palabras nuevas que te ayuden a visualizar una iglesia en formación en el futuro.**

**3. ¿Cómo se identifican las necesidades sentidas de los nuevos miembros al unirse? ¿Cuál es el proceso de seguimiento de dichas necesidades?**

**4. Evalúe su proceso de descubrimiento. ¿Es continuo? ¿Es holístico? ¿Está integrado en la cultura de su iglesia? ¿Se comparten y comunican eficazmente los descubrimientos?**

<sup>1</sup> Rick Warren, *La Iglesia con Propósito®* (Grand Rapids: Zondervan, 1995), 27-28.

## 8

### Emparejamiento de personas

### con fuerte

### Conexiones

Los dones que dio fueron que algunos serían apóstoles, otros profetas, otros evangelistas, otros pastores y maestros, a fin de capacitar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo, hasta que todos lleguemos a la unidad de la fe y del conocimiento del Hijo de Dios, a un varón perfecto, a la medida de la estatura de la plenitud de Cristo.

### Efesios 4:11-13 NVI, énfasis añadido

Charles me ayudó para siempre enseñándome a enfatizar la mentalidad de abundancia en lugar de la de escasez. Me sorprende la frecuencia con la que he usado términos, al hablar del cuerpo de Cristo, que podrían considerarse un insulto al Señor de la iglesia. Cuando limito, reduzco y miopizo la obra de la iglesia, estoy revelando una visión del cuerpo de Cristo que ve demasiado la fragilidad humana y no lo suficiente la soberanía de Cristo. Las historias de Robert y Jane (compartidas en el último capítulo) ilustran perfectamente estas lecciones en la vida de nuestra iglesia.

Dondequiera que he ido, he encontrado fragilidad humana en las iglesias. Ya me lo esperaba. Lo que me sigue asombrando es lo que Dios hace a pesar de las deficiencias y los fracasos humanos. Fíjense en cualquiera de nosotros: incluso en nuestro mejor momento, no tenemos mucho que ofrecer en cuanto a servicio. Pero si nos unimos bajo el control del Espíritu y un liderazgo piadoso, Dios comienza a lograr cosas asombrosas.

Cuando Pablo escribió a los efesios, su visión del potencial que tenían era magnífica. Los veía unidos en la fe, maduros en su comprensión de Cristo y viviendo genuinamente a imagen de Cristo. En otras palabras, visualizaba lo que podrían ser juntos en lugar de separados. Los veía conectados.

La iglesia ofrece uno de los mejores ejemplos del principio de que el todo es más que la suma de sus partes. Estamos mucho más "unidos en Cristo" de lo que podríamos estar si insistimos en vernos como entidades individuales vagamente asociadas. Las posibilidades de lo que Cristo puede hacer en nosotros y a través de nosotros deben ser siempre ilimitadas.

## **VISIÓN CONECTADA**

Irónicamente, el principio de conexión representa lo que puede ser el eslabón más débil en el proceso de transformación que caracteriza a una iglesia que equipa. He visto repetidamente a iglesias realizar un trabajo excelente reuniendo todos los componentes del equipamiento. Han enseñado y predicado una visión, realizado estudios culturales, analizado sistemas y realizado extensas entrevistas de descubrimiento. Todas las piezas están en su lugar, pero la conexión nunca se establece. La cadena de cambio se rompe justo cuando el objeto inamovible comienza a moverse, temblorosamente.

Las iglesias simplemente no cambiarán sin conexiones fuertes.

La conexión surge cuando tomamos todo lo que hemos aprendido sobre las personas y las necesidades de la iglesia y la comunidad y comenzamos a integrarlas. El proceso puede llamarse "emparejamiento" o "colocación". Idealmente, como lo describe Bruce Bugbee, de Network Ministries International, "colocamos a las personas adecuadas en los lugares adecuados por las razones adecuadas". Cuando esto ocurre, los resultados transforman una congregación y transforman vidas.

---

**La conexión ocurre cuando colocamos a las personas adecuadas en los lugares adecuados por las razones adecuadas en el momento adecuado.**

---

La conexión solo se produce cuando el descubrimiento lleva a la constancia. Cuando dedicamos tiempo a descubrir qué motiva a las personas y expresamos interés en sus áreas de interés, se entusiasman. Quienes atraviesan el proceso de descubrimiento suelen expresar el deseo de involucrarse en algún área de servicio. Si no se capta esta señal, la decepción resultante dificultará aún más convencer a la persona en el futuro de que realmente nos importa. Si el descubrimiento no genera una oportunidad real y una constancia práctica, entonces ha sido una pérdida de tiempo.

En su libro "Tú puedes marcar la diferencia", Marlene Wilson, pionera defensora de la movilización laica y del rol de "directora de voluntarios", cuenta una historia que ilustra trágicamente el dolor que puede surgir cuando no llevamos a cabo esta parte del proceso. Una viuda anciana se había mudado con la familia de su hija. Como esta mujer aún era bastante activa y podía ser independiente, eligió...

Asistir a una iglesia distinta a la de su hija. Quería formar su propio círculo de amistades sin ser una carga para su familia. Como mujer de fe, planeaba forjar nuevas relaciones a través de su participación en una buena iglesia.

Una vez que identificó una iglesia en la que se sentía cómoda, buscó de forma intencional y sistemática la clase de membresía. Pero fue en ese momento que la iglesia perdió su primera oportunidad de oro para ministrar. ¿Por qué? Porque no hubo un proceso de descubrimiento. Esta mujer nunca fue entrevistada personalmente por nadie. Nadie le preguntó sobre sus antecedentes con más que un interés casual. Nadie le preguntó por qué había elegido esa iglesia en particular (a pesar de que las personas mayores rara vez buscan iglesias). Y nadie le preguntó qué buscaba con su participación. Nadie le preguntó cómo la iglesia podría servirle. Fue recibida con una inclusión superficial que nunca la conectó con la iglesia.

Como parte de la clase de membresía, se pidió a los participantes que llenaran una hoja de tiempo y talentos que enumeraba muchas oportunidades para participar en la vida de la iglesia. Se le entregó un inventario para que lo completara en lugar de invitarla a participar en una conversación atenta y perspicaz. Esta viuda cumplía con casi todos los requisitos, con marcas que prácticamente expresaban su deseo de conectar en cualquier lugar.

Esperaba con ansias su oportunidad de servir, ya que cumplía con todos los requisitos. Seguramente alguien la llamaría en cuestión de días y se sentiría atraída por la vida de esta iglesia. Esperó. Asistía fielmente cada semana, esperando que alguien la buscara y le ofreciera una tarea para participar de forma significativa. Pasó un año entero sin que nadie notara su disposición a ayudar.

Esta mujer fue ignorada cruelmente donde debería haber sido notada. El solo hecho de que se ofreciera como voluntaria para todo debería haber alertado a alguien de que ella también estaba en necesidad. Esta iglesia perdió una oportunidad de oro para marcar una gran diferencia en la vida de una persona.

Historias como esta son demasiado frecuentes, tanto en iglesias grandes como pequeñas de todas las denominaciones. Con demasiada frecuencia, situaciones como esta provocan una respuesta como: "¿Por qué no se lo contó a nadie?", a la que la única respuesta es: "¿Por qué nadie le preguntó?". Había venido a la iglesia en busca de conexión, sanación y comunidad, y creía que ya había dicho suficiente y dejado suficientes pistas. Era una viuda afligida que necesitaba ser com

---

**Nunca se debe entregar ningún cuestionario ni tarjeta de respuestas a una persona para que los complete a menos que exista una secuencia específica de responsabilidad que garantice que la información recopilada se utilizará para beneficiar a esa persona y a la iglesia.**

---

Se forzó, pero en realidad obtuvo poco de lo que necesitaba. ¿Dónde ocurrió el colapso? Su iglesia mostró una falta de conciencia sobre la importancia de ser intencional en cuanto a las conexiones. Estaban incursionando en el proceso de descubrimiento, pero no le daban un toque personal. Dependía de un inventario completo que nadie parecía haberse molestado en leer ni en formular una respuesta. No contaban con un proceso ni un sistema para dar seguimiento a las comprobaciones que la mujer había hecho en el documento.

El proceso de descubrimiento requiere un enfoque holístico y personal. Un ser humano vivo

Es necesario hacer preguntas importantes a los nuevos miembros, como: "¿Qué te atrajo a nuestra iglesia en este momento?". Esta simple pregunta suele proporcionar la respuesta clave que indica lo que realmente necesita cada recién llegado. Nunca se debe entregar un cuestionario ni una tarjeta de respuesta a una persona para que la complete a menos que exista una secuencia específica de responsabilidades establecida que garantice que la información recopilada se utilice en beneficio de esta persona y de la iglesia. Si no contamos con un proceso de seguimiento, no deberíamos hacer estas preguntas.

Durante los dieciocho meses que estuvimos aprendiendo, construyendo y luchando antes del lanzamiento de los ministerios laicos en Brentwood, recibimos una valiosa advertencia sobre la importancia del seguimiento. Parte de esta consciencia provino de mi contacto con organizaciones de voluntarios que valoran a cada persona que dice estar dispuesta a ayudar. A diferencia de estas agencias no eclesiales, estamos rodeados de potenciales servidores. Sin embargo, la queja que escucho con más frecuencia en entornos eclesiales es esta: "No logramos que nadie nos ayude". ¿Por qué? Quizás en gran medida porque, sin darnos cuenta, hemos convencido a las personas de que no serán valoradas ni apreciadas si se ofrecen como voluntarias.

Afortunadamente, aprendimos de nuestros errores y nos dimos cuenta de que no podíamos permitirnos ignorar a quienes querían participar, ni a quienes expresaban sus inquietudes. Incluso una queja puede dar lugar a una oportunidad para un ministerio maravilloso.

## **SABORES DE CONEXIONES**

La mayoría de las iglesias que visito muestran signos esperanzadores de salud. Incluso cuando me invitan porque han decidido que necesitan ayuda en el proceso de cambio, suelo encontrarme con que ya se están llevando a cabo muchos esfuerzos exitosos. Estas "muestras de conexión" ofrecen a las personas una pista de lo que podría resultar de un cambio real.

Lamentablemente, en muchos casos, estas conexiones han sido accidentales (o, mejor dicho, providenciales). Tras percibir una necesidad genuina en algún área de la vida de la iglesia, alguien, por frustración o inspiración, simplemente se propuso hacer algo al respecto. Quizás compartió la visión con otros. Con el tiempo, ese grupo se convirtió en un equipo apasionado que dio vida al ministerio. Estas "muestras de conexión" suelen estar detrás de las invitaciones que recibimos en la Red de Capacitación de Liderazgo.

Al llegar al lugar, cuento la historia de nuestros primeros días en Brentwood. Mis primeros intentos de descubrimiento parecen triviales ahora, pero nos proporcionaron mucha más información sobre la gente de nuestra congregación (sobre todo sobre los nuevos miembros) que nunca antes. Instintivamente sabía que no podría gestionar ni utilizar eficazmente la información yo solo. Así que, con la ayuda de mi equipo, comencé a crear informes escritos para todo el personal de la iglesia. Al ver que no pasaba nada con el personal, agregué a todos los ancianos, diáconos y líderes ministeriales a quienes recibían actualizaciones sobre las personas que, según mi opinión, podrían encontrar un lugar de servicio en sus áreas de talento, así como un resumen de las necesidades especiales que nuestras entrevistas estaban descubriendo. Les pasaba las personas y sus necesidades a quienes, en mi opinión, podrían aprovechar mejor esa información.

No tardé mucho en darme cuenta de que estábamos fallando en el proceso de conexión. Mirando atrás, ahora sé que el problema principal era un sistema incompleto. Yo era el administrador de información valiosa, pero no la transmitía de forma que me permitiera asegurarme de que llegara a las personas adecuadas.

Todos sabemos lo que ocurre con la información que se transfiere en las iglesias. Si damos por sentado que la siguiente persona que la reciba le dará el mejor uso, es probable que nos decepcionemos. A menudo no se da seguimiento, sobre todo cuando quienes la reciben no están seguros de su utilidad o no se toman el tiempo de investigar su calidad.

En resumen, nuestros líderes estaban demasiado ocupados liderando. No tenían tiempo para dar seguimiento a estos posibles ayudantes. Cuando preguntaba a los nuevos miembros y a otros que habían expresado interés en participar durante el proceso de descubrimiento si ya se les había contactado, rara vez decían que sí. Estas respuestas me revelaron que no teníamos un sistema eficaz. No era culpa de los líderes. Los estaba sobrecargando de información.

Esta falla finalmente nos obligó a actualizar y completar nuestro sistema. Creamos un proceso de enlace, nombrando "conectores" para manejar información sobre las personas en nuestra familia de la iglesia. Pedí a los líderes que identificaran a una persona en su ministerio (ministerios de adultos, educación cristiana, misiones, jóvenes, niños, adoración y música, alcance comunitario, etc.) a quien pudieran confiar una conexión de bienvenida y seguimiento. El enlace no era el líder ni el miembro del personal responsable de esa área ministerial en particular. Él o ella era un participante clave que tenía interés en ampliar la efectividad del ministerio y un don para llegar a la gente. El líder de ese ministerio en particular recibía una copia de la información que se le daba al enlace, con el entendimiento de que el líder no era el principal responsable de contactar a las personas o procesar la información; mantuvimos a los líderes del ministerio en el circuito de información, pero redirigimos el circuito de responsabilidad.

En el equipo del ministerio laico, contábamos con un coordinador de enlaces que se aseguraba de que la información sobre la disposición de las personas a servir se transmitiera al enlace en el área ministerial correspondiente. Este fue el verdadero comienzo de la descentralización del proceso, manteniendo la visión y los valores de conectar y capacitar a las personas centralizados.

**CERRANDO EL CICLO**

Tras crear el proceso de enlace, añadimos un paso crucial. Cerramos el círculo haciendo un seguimiento de cada "entrega de información" para identificar sus dones, necesidades o sugerencias. Empezamos a contactar a cada enlace entre dos y cuatro semanas después de la entrega para asegurarnos de que se hubiera establecido la conexión. Estas llamadas de seguimiento no eran una supervisión fría. Cuando surgían problemas, intentábamos ayudar a resolverlos y nos ofrecíamos constantemente a facilitar el contacto con las personas, porque sabíamos que lograr la conexión era esencial para lograr nuestro objetivo de ser una iglesia que capacita.

Hasta que supimos que la persona que había expresado interés en un área específica del ministerio había sido contactada, nos mantuvimos involucrados en el proceso. No lo hice como director de ministerios laicos; simplemente lo facilité. Descentralizamos el proceso de conexión e inmediatamente comenzamos a ver que la gente se sentía más positiva sobre el significado de su participación. Todos los ministerios comenzaron a involucrarse en el proceso. No tuvieron que buscar apoyo por su cuenta, pero sí dieron seguimiento a quienes ya habían expresado interés. Hay una gran diferencia entre hacer contactos en frío de mi lista de miembros, con la esperanza de encontrar a alguien que ayudara con un ministerio, y llamar a alguien que ya ha manifestado su interés en participar. También fue un gran cambio: pasar de tener que marcar una casilla en una hoja de tiempo y talento que terminaba en un cajón, a mover a la gente del interés a la participación.

Sí, todavía había casos especiales. El hecho de que tuviéramos un sistema nos permitió responder con mayor eficacia a situaciones de crisis. Si la necesidad de ministerio era inmediata (situaciones de salud, duelo u otras situaciones de cuidado pastoral), no teníamos que usar el sistema de enlace. Cualquier miembro de mi equipo que se enterara de la necesidad, ya fuera en una entrevista formal o mediante una conversación informal, tenía la libertad de actuar de inmediato. Por ejemplo, si era necesario un llamado pastoral, contactábamos a uno de los pastores con...

información y luego hizo un seguimiento con una llamada al pastor dentro de unos días para asegurarse de que la necesidad había sido satisfecha.

Este ejemplo en particular ilustra un asunto secundario importante. Dar seguimiento a un pastor podría parecer falta de confianza, pero no es así en absoluto. En ese momento, nuestros pastores tenían mucho trabajo, ya que aún operaban bajo las descripciones de trabajo estereotipadas de los pastores. Fue una época incómoda. Oficialmente les habíamos dado permiso para no hacerlo todo, pero en la experiencia aún se sentían (y a menudo aún esperábamos que lo fueran) los "hacedores de todo lo importante".

Una vez que implementamos el sistema de seguimiento, nuestros pastores se sintieron aliviados al saber que se perderían menos contactos importantes porque alguien les haría seguimiento en cuestión de días. Comprendieron la importancia de nuestros chequeos. Consideraron estos contactos de seguimiento como una forma de apoyarlos genuinamente en su ministerio.

## **LA HISTORIA DE ÉXITO DEL EQUIPO DE ATENCIÓN**

NUESTRA TRADICIÓN IGLESIA ASIGNA parte del trabajo de cuidado pastoral a los diáconos. Cuanto más nos dábamos cuenta de que les exigíamos demasiado a nuestros pastores, más podíamos animarles a reconocer la importancia de su papel en la vida de la iglesia. Bill McNabb, nuestro pastor asociado en aquel entonces, comprendía el valor del cuidado pastoral a largo plazo cuando las personas enfrentaban situaciones críticas. Sabía que las necesidades a largo plazo a menudo excedían lo que nuestro personal pastoral podía manejar, y reconocía que los diáconos también tenían mucho que hacer. Bill, un ferviente defensor de empoderar a las personas para el ministerio y uno de mis mentores y mayor apoyo, me propuso formar un equipo de cuidado para la Iglesia. Este experimento resultó ser nuestra primera historia de éxito real en

el área de equipamiento intencional.

Bill era un maestro/formador talentoso y apasionado, con un gran corazón para atender las necesidades a corto y largo plazo de nuestra iglesia. Imaginó un equipo de cuidado compuesto por personas con los dones y el corazón adecuados, que funcionarían como una extensión autorizada y reconocida de los ministerios pastorales. Al debatir cómo lograrlo, se hizo evidente que necesitábamos dos componentes adicionales. Primero, el equipo de cuidado debía estar compuesto por personas dispuestas a comprometerse con una capacitación intensiva para el ministerio que les pediríamos. Queríamos ir más allá de afirmar sus dones obvios, brindarles apoyo específico (equipamiento ministerial) para ayudarlos a tener éxito en su llamado. (En el próximo capítulo abordaré la importancia de la capacitación). Segundo, al brindarles capacitación y habilidades apropiadas para su llamado, la iglesia podría comisionarlos (y valorarlos) como canales de cuidado pastoral. No debían ser un equipo sustituto que interviniera porque el equipo real (los pastores) no podía estar presente. Queríamos estar de acuerdo y afirmar que su ministerio era genuino. Queríamos que aceptaran nuestra aceptación del hecho de que cuando se encontraban en una situación de crisis o respondían a una necesidad particular, por la gracia de Dios, estaban en lo mejor que podían llegar a estar en ese momento.

Bill y yo comenzamos a identificar en nuestra congregación a las personas que encajaban en el perfil que habíamos desarrollado para el equipo de atención. Otros miembros de la iglesia nos ayudaron a generar ideas para el perfil, respondiendo a la pregunta: "¿Cuáles son los dones, los criterios y los talentos necesarios para este ministerio de equipo de atención?". Luego, iniciamos un proceso de búsqueda de coincidencias, basado en la oración. Nuestro sistema de entrevistas de descubrimiento y seguimiento llegó al punto en que pudimos identificar claramente a doce personas que serían los socios ideales para nuestro equipo de atención inicial. Coincidimos en que esta era la cifra adecuada para ayudarnos a medir la eficacia del experimento.

Las personas que conformaron el equipo de atención original eran ciertamente únicas, pero compartían algunos dones comunes. El don más fuerte representado fue la misericordia. Eran personas que sabían escuchar. Tenían una forma de estar presentes en medio de una...

Crisis o necesidad, y marcando la diferencia con su presencia, incluso más que con sus palabras. Eran personas que ya tenían fama de ser solidarias. Entre los miembros del equipo de atención también había varios que habían sido profundamente conmovidos por otros en momentos de necesidad y, por lo tanto, estaban dispuestos a ayudar a quienes necesitaban a alguien que los acompañara.

## HACIENDO LAS LLAMADAS

Una vez que identificamos a nuestro equipo ideal, hicimos llamadas telefónicas para invitar a cada persona a este ministerio específico. Nunca olvidaré esas conversaciones. Me brindaron momentos enriquecedores y memorables. En cierto sentido, parecía una trampa. ¡Llamábamos para ofrecerles la oportunidad de hacer lo que ya sabíamos que realmente querían hacer!

Cada una de las personas a las que tuve el privilegio de llamar se mostró muy agradecida de que me lo pidieran. Atesoro una de esas llamadas en particular. ¡Bill es un tesoro especial de Dios! Sigue involucrado activamente hoy, a sus casi ochenta años. Llamé a Bill y le describí el ministerio. Le compartí brevemente la visión de un equipo de atención en nuestra iglesia que sirviera como una extensión del ministerio pastoral. Luego le dije que Bill McNabb y yo creíamos que tenía el corazón y la comprensión necesarios para este ministerio. Realmente queríamos que formara parte de este equipo.

Nunca olvidaré su respuesta. Bill había sufrido un infarto poco antes de que lo llamara. Dijo: «Le dije a Dios: 'Si me dejas vivir, haré que mi vida cuente para ti'». Bill ya había hecho que su vida contara. Pero cuando se unió al equipo de atención, lo hizo con total desenfreno. Era como un niño jugando en un arenero nuevo, ¡pero el arenero era el ministerio de cuidado! Quince años después, sigue siendo un líder clave en el ministerio de cuidado de nuestra iglesia. En él encontramos a un hombre que...

Tenía los dones adecuados y un corazón lleno de pasión para atender las necesidades de los demás, tal como él las había atendido. Sintió (y aún siente) que Dios le permitió sobrevivir a su infarto para poder cuidar de los demás. Bill ha aprovechado al máximo la generosidad de Dios, y innumerables personas que sufren se han beneficiado.

## **CURSO DE FORMACIÓN**

EL EQUIPO DE CUIDADO ORIGINAL comenzó con un curso de capacitación de diez semanas en el que nos reuníamos semanalmente con Bill McNabb. Aprendimos y practicamos la escucha activa, y hablamos sobre cómo orar y cómo estar presentes y ser útiles sin llamar la atención. Aprendimos a no considerarnos rescatadores: la importancia de escuchar, pero no asumir la responsabilidad de resolver el problema. Participamos en ejercicios diseñados para ayudarnos a lidiar con nuestra propia mortalidad; con ese fin, escribimos nuestros propios obituarios para comprender mejor cómo se siente enfrentarse a la muerte. Un ejercicio memorable (y revelador) que Bill nos guió consistió en decidir cuáles serían las últimas cinco posesiones que regalaríamos. Leímos y comentamos el libro de Elisabeth Kübler-Ross, *Sobre la muerte y los moribundos*. Bill invitó a un terapeuta de duelo para que nos ayudara a apreciar lo que implica escuchar con atención a una persona en duelo. Tuvimos una sesión con un psicólogo clínico que habló sobre el suicidio, con especial énfasis en saber cuándo derivar a alguien a un terapeuta profesional. La capacitación tuvo un impacto definitivo en nosotros como equipo, y sin duda afectó el nivel de atención que recibían las personas de forma continua. Mi experiencia con "Joe" (cuya historia compartí en la introducción de este libro) ocurrió durante mi periodo en el equipo de atención. Originalmente, había decidido realizar la capacitación con el equipo para convertirme en capacitadora, pero la participación directa en ministerios de atención satisfizo un profundo anhelo en mi alma. Me encantaron las conexiones auténticas y sinceras.

Como resultado de nuestro éxito con el equipo de atención, agregamos Stephen Ministries a nuestras opciones de ministerio y distribuimos aún más la responsabilidad del cuidado pastoral.

Bill McNabb impulsó y cultivó el valor del cuidado conexional entre los miembros de la iglesia. A través del equipo de cuidado y la capacitación intencional de laicos para el cuidado pastoral, Bill ayudó a romper el viejo paradigma de que solo los pastores deben atender a los necesitados. Nuestra capacidad para responder eficazmente a las necesidades de cuidado a corto y largo plazo se expandió considerablemente. La participación del equipo de cuidado en casos de fallecimiento de un familiar duró al menos un año, ya que los miembros del equipo se aseguraron de recordar cumpleaños, aniversarios y festividades, ayudando a que el proceso de duelo se desarrollara de forma saludable. Cada vez más miembros de nuestra congregación experimentaban las alegrías del ministerio. Creíamos hacia la vida como un cuerpo real y dinámico.

---

**A través del equipo de atención y la capacitación intencional de laicos para el cuidado pastoral, Bill ayudó a romper el viejo paradigma de que sólo los pastores deben atender a los necesitados.**

---

Gran parte de esto ocurrió como resultado de lo que parecían circunstancias "accidentales", pero en realidad eran conexiones providenciales. Dios nos guiaba. Todo esto surgió del simple esfuerzo de hacer lo que Jesús hizo: cuidar de los demás.

¿Qué pasaría si más conexiones dentro del cuerpo de Cristo fueran intencionales? ¿Qué pasaría si más personas tuvieran las oportunidades que mejor se adaptan a sus necesidades? ¡Grandes cosas podrían lograrse para Cristo!

**ADORACIÓN, MÁS DOS**

Una de las evidencias públicas del valor subyacente que otorgamos a las conexiones se conoce como "Adoración, más dos". Siempre mantendremos el papel central de la adoración en nuestra vida como iglesia. Nuestro primer punto de conexión fluye de adorar a Dios juntos. Debido a que somos coherederos con Cristo de los dones de gracia de Dios (Romanos 8:17), también tenemos una participación mutua. El "más dos" representa nuestro reconocimiento de que hay un tiempo para servir y un tiempo para ser servido: un tiempo para dar y un tiempo para recibir y ser nutridos en el cuerpo de Cristo. Este ha sido uno de los mensajes más contundentes que comunicamos en nuestras clases para nuevos miembros. No solo les decimos que esperamos que participen sirviendo. También les decimos que esperamos que se abran cuando necesiten servicio. Queremos crear un ambiente donde las personas entiendan que depender de los demás eventualmente será parte de su experiencia, si no lo ha sido ya. Y queremos que sepan que, cuando se niegan a ver su dependencia como un fracaso, puede ser una buena parte de su experiencia de la gracia de Dios. La crianza es un elemento importante en nuestro crecimiento espiritual, al igual que el servicio. Valoramos ser una iglesia conexional y sugerimos dos conexiones: la crianza y el servicio.

Charles usó una vez una ilustración poderosa que me ayudó a comprender el principio de las "temporadas de servicio" en mi vida como creyente. Los problemas de salud recurrentes a veces me han impedido participar como tanto deseaba. Muchas veces a lo largo de los años, él le recordó a nuestra congregación esta verdad:

Hay momentos en que, como cristianos, necesitamos llevar la camilla. Hay otros momentos en que necesitamos caminar junto a ella. Y, nos guste o no, hay momentos en que necesitamos estar en la camilla, siendo llevados por otros.

Estas imágenes me ayudaron enormemente cuando las cirugías de mandíbula me dejaron indefenso y en silencio, incapaz incluso de agradecer a quienes me llevaban en brazos durante esa parte.

del viaje.

Damos a nuestros nuevos miembros instrucciones específicas sobre cómo responder a las oportunidades de servicio. "Por favor, avísennos", les decimos, "si la invitación llega en el momento inoportuno". Les damos permiso, incluso después de haber expresado interés o pasión por algún área del ministerio, para que decidan que no es el momento adecuado en su vida para esa oportunidad en particular. Pero el énfasis subyacente siempre está en la conexión. Nuestro enfoque interpreta servir y ser servido como el vínculo bidireccional que crea conexión. El resultado final es conexión —un cuerpo fuerte— y no solo servicio. Creemos que este énfasis nos ha hecho únicos como iglesia. Nuestro reconocimiento público de que para nosotros es un gran honor ser servidos, así como servir, ha nutrido lazos de confianza mutua que realmente tienen efectos similares a los del cuerpo. Como iglesia, funcionamos en medio de una de las áreas metropolitanas más grandes y despersonalizadas del mundo. La gente asume naturalmente que la vida familiar y la cohesión social son inexistentes en Los Ángeles. Sin embargo, somos una iglesia conexional que prospera gracias a las conexiones. Las fomentamos, las fortalecemos y las celebramos en cada oportunidad que tenemos. La fuerza de estas conexiones se refleja en la forma en que nuestra congregación se extiende al mundo. Ya sea sirviéndonos unos a otros o representando con alegría a Cristo en el servicio en lugares de todo el mundo, nuestras conexiones con Brentwood, en y a través de Cristo, nos mantienen vivos.

## **CONEXIONES INDIVIDUALES**

Una buena conexión conecta a una persona con una necesidad específica. Esa persona representa un conjunto de dones, talentos, disponibilidad y experiencia. La conexión puede integrar a la persona en un gran grupo de trabajo o programa, o incluso en la iglesia en su conjunto. Sin embargo, muchas conexiones serán individuales, de persona a persona.

Las conexiones toman el título de "ministro" y lo aplican a personas que suelen escucharse llamadas "laicos" o "voluntarios". Sus dones y habilidades cobran valor en el proceso, ya que se vuelven más propensos a responder a las necesidades que se les presentan en el camino. Pero la vía de doble sentido de dar y recibir siempre está abierta al tráfico. He visto este principio funcionar en innumerables situaciones. Cuando conectamos a las personas con oportunidades misioneras, como trabajar con huérfanos empleados en un vertedero de México o ayudar a construir una casa de Hábitat, quienes sirven en esos proyectos cambian. Aunque brindan ayuda real, se sienten abrumados por la necesidad y desanimados por la aparente insignificancia de lo que realmente pueden lograr. Sus corazones están destrozados. Otros miembros del equipo deben unirse y reafirmar su dolor. Nunca está mal dejar que nuestros corazones se desgarran por las cosas que desgarran el corazón de Dios. Pero cuando ocurre el desgarro, necesitamos el apoyo de nuestros hermanos y hermanas en Cristo.

La línea entre dar y recibir es muy delgada, y creo que esta verdad es al menos parte de lo que subyace a la afirmación de Jesús: «Hay más dicha en dar que en recibir» (Hechos 20:35). Quizás San Francisco de Asís dio la mejor explicación en una sola línea de las palabras de Jesús: «Porque dando recibimos».

El poder de las conexiones en la iglesia influye en cómo las personas perciben su propio valor. Sin embargo, las conexiones no otorgan valor a las personas. Las conexiones auténticas reconocen el valor que ya existe en una persona porque fue creada a imagen de Dios, ha sido salvada por gracia y ha recibido dones únicos para participar en la vida del cuerpo de Cristo. Los dones y talentos a veces son evidencias ocultas de valor. Dios permite que los creyentes se ayuden mutuamente a descubrir, capacitarse y ejercitar estas evidencias de valor.

**CONECTANDO MÁS ALLÁ DE LOS MUROS**

Una apreciación genuina de la variedad y cantidad de dones disponibles en una iglesia eventualmente llevará a la conclusión de que las oportunidades para ejercer estos dones dentro de las paredes de la iglesia se agotarán rápidamente. Además, Dios ha llamado a muchos de su pueblo a ser activos en el servicio en...

---

**Nunca está mal dejar que nos quebranten el corazón por las cosas que quebrantan el corazón de Dios. Pero cuando esto sucede, necesitamos el apoyo de nuestros hermanos y hermanas en Cristo.**

---

Mundo. Los dones individuales de evangelización, así como la comisión universal dada a todos los creyentes de compartir su fe, hacen que sea importante que quienes facilitan las conexiones vean las paredes de la iglesia como porosas en lugar de sólidas.

Incluso en iglesias muy activas, el tiempo que la gente pasa dentro de la iglesia es escaso comparado con el tiempo que pasa en el mundo. El servicio al que Dios nos llama no puede limitarse por las estructuras. El gran mandamiento de amar al prójimo incluye la posibilidad de que algún día este se convierta en nuestro hermano o hermana en la fe. El servicio no se limita a ese fin, sino que ciertamente incluye esa posibilidad entre sus objetivos.

Durante el proceso de descubrimiento, la mayoría de las iglesias descubrirán que su influencia ya se extiende más allá de sus muros. El descubrimiento no estará completo sin preguntas como:

- ¿Quiénes ya están sirviendo en agencias de voluntariado no eclesíásticas?

- ¿De qué maneras estamos enseñando activamente a las personas a ver sus vidas más allá de los muros de la iglesia como lugares que albergan oportunidades para servir?

- ¿De qué maneras estamos afirmando y celebrando los ministerios de nuestro pueblo más allá de los muros de la iglesia?

¿Qué relaciones estamos forjando con otras iglesias de nuestra zona? Si nuestra comunidad sufriera algún tipo de desastre, ¿cómo nos uniríamos a otros cristianos y personas de fe para responder?

¿Qué relaciones estamos construyendo con otras organizaciones sin fines de lucro de la zona para que, cuando encontremos en nuestra iglesia a una persona apasionada por la misión de otra organización, podamos unirnos? (Un sistema de seguimiento continuo es vital cuando se establecen estas conexiones).

Si eres pastor, quizás ahora estés murmurando: "¡Ya tengo bastantes problemas con solo conseguir maestros de escuela dominical! ¡No puedo enviar gente a ministrar fuera de la iglesia!". Hay algo cierto y cautivador en las imágenes bíblicas de la iglesia en acción, pero quizás te cueste verlo donde estás. "Está bien", admites, "que las iglesias grandes construyan viviendas para personas de bajos recursos y creen organizaciones sin fines de lucro, pero somos una iglesia pequeña y no tenemos esa cantidad de dinero".

Si esto es lo que piensas, déjame decirte algo que puede parecerte gracioso. Esto tiene menos que ver con el dinero y más con la mentalidad sobre Dios. ¿Hay alguna diferencia entre una iglesia con un presupuesto de \$60,000 que lucha con sueños de \$100,000 y una iglesia con un presupuesto de \$2 millones que habla de sueños de \$3 millones? ¡Para nada! He asistido a reuniones en ambos tipos de iglesias (y en muchas iglesias intermedias) y he escuchado frases casi idénticas en todas. Mi favorita es: "¡Simplemente no tenemos esa cantidad de dinero!".

Verás, en realidad es una mentalidad sobre Dios, y se llama mentalidad de escasez. Es la idea de "no lo tenemos, así que no se puede esperar que lo hagamos". ¡Lo sé porque me ha costado mucho! La mentalidad de escasez corta el pensamiento creativo, nos libra del apuro con demasiada facilidad o, a veces, incluso nos pone en el apuro equivocado.

Para poner esto en perspectiva, si el dinero no fuera un problema, ¿qué harías? He descubierto que detrás de la mentalidad de escasez a menudo se esconde un miedo que se puede expresar así: "¡Qué alivio que no tengamos los medios para hacer esto, porque si los tuviéramos, tendría que admitir que no tengo ni idea de cómo hacerlo!". La mentalidad de escasez se aplica tanto a las habilidades como a los fondos, por eso al final la llamo una mentalidad sobre Dios. Tengo que recordarme constantemente una de esas reglas tan antiguas pero comprobadas: donde Dios guía, provee. Puede que Dios no siempre provea de la manera que esperamos, pero realmente debemos tener una actitud que le deje amplio margen para actuar, ¡y quizás incluso para obrar un milagro!

¿Les suena familiar? Estos son solo algunos de los "sí, pero" que he encontrado cuando la gente empieza a hablar sobre maneras de servir en la comunidad. Sin duda, son el tipo de objeciones que un pastor debe resolver durante el proceso hacia un ministerio basado en dones en una iglesia. Las respuestas a estas objeciones...

afectar profundamente la descripción del trabajo y las expectativas del director de ministerios de equipamiento.

En Leadership Training Network hemos llegado a creer que una iglesia que ha movilizado completamente a su gente generalmente verá un colapso de cincuenta por ciento, donde la mitad de la gente funciona dentro de las paredes de la iglesia mientras

---

**Una iglesia que ha movilizado completamente a su gente generalmente verá un desglose cincuenta-cincuenta, donde la mitad de la gente funciona dentro de las paredes de la iglesia mientras que la otra mitad funciona fuera, en la comunidad.**

---

La mitad funciona fuera de la comunidad. En cuanto a los lugares de servicio, Dios sin duda quiere que su pueblo se extienda y salve el mundo. Debemos ser luz, una luz destinada a llegar a todos lados, una luz que debe invadir la oscuridad del mundo.

Quienes se desempeñan como directores de ministerios de capacitación o directores de movilización laica se desempeñan mejor con la mayor variedad de oportunidades. Su labor es canalizar a las personas adecuadas a los lugares adecuados según sus necesidades, pasiones y dones, no según si el ministerio se desarrolla dentro de la iglesia. El impacto en nuestras comunidades se produce cuando cristianos comprometidos se infiltran en el sector social, viviendo su fe a través del servicio, modelando el amor de Cristo en todo lo que hacen.

Ya sea construyendo casas, sirviendo en comedores populares, dando clases particulares o ayudando a personas sin hogar con sus currículums y su inserción laboral, cambiará vidas. Es la mejor herramienta de evangelización que tenemos.

## GRANDES OBSTÁCULOS

¿POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL HACER ESTO? Creo que parte del problema radica en que nos resulta más fácil hablar del ministerio basado en dones que comprometernos con las dificultades de aplicar este valor a nuestra forma de hacer las cosas. En una iglesia local, el compromiso empieza con el pastor principal. Los pastores principales no pueden ser aquellos que creen poder hacerlo todo, pero están dispuestos a dejar que algunas personas los ayuden. Más bien, son aquellos que saben que no pueden hacerlo todo, no quieren hacerlo todo y no están dispuestos a hacerlo todo; aceptan que otros se unan con sus dones para formar un equipo poderoso para Cristo.

Otro obstáculo es no recordar que el grupo más grande de personas disponibles y capacitadas para ayudar en cualquier ministerio no se ofrecerá voluntariamente a hacerlo por sí solo. Es necesario identificarlas como apasionadas o talentosas, y luego invitarlas a aprovechar una oportunidad específica de servicio.

Mi anciano favorito de nuestra iglesia (que prefiere que lo llamen "dotado cronológicamente") me enseñó una lección extraordinaria sobre la importancia de las conexiones intencionales. Russell había sido anciano durante muchos años, desempeñando diversas funciones. No solo fue un mentor eficaz (especialmente para mí), sino que también dedicaba horas a servir y animar a quienes estaba llamado a liderar. Era el anciano responsable de los ministerios laicos en un momento en que mi equipo organizaba una capacitación sobre "Cómo invitar a las personas al ministerio". Yo estaba facilitando la capacitación y acababa de preguntar al grupo dónde creían que debía estar la responsabilidad de "iniciación" de la conexión: con los líderes de la iglesia o con los voluntarios. Una de las participantes expresó su frustración por el hecho de que la gente esperaba a que se les pidiera...

Servir. Ella sentía que, dado nuestro gran trabajo creando oportunidades de ministerio y promoviéndolas a través de diversos canales, la gente debía ser más proactiva y simplemente ofrecer su ayuda donde fuera necesaria.

En medio de la conversación, Russell levantó la mano. Una sonrisa sabia iluminó su rostro de ochenta y tantos años al decir: "¡Nunca me he ofrecido como voluntario para nada en mi vida!". Me quedé atónito. Russell lo hacía todo en nuestra iglesia. ¿Cómo no iba a ser voluntario? Unas semanas antes, en un servicio religioso, habíamos celebrado sus cincuenta y cinco años de servicio con los Boy Scouts of America. La sala se quedó en silencio. Al principio pensamos que bromeaba, pero se hizo evidente que hablaba en serio. Rompí el silencio y le pregunté si estaría dispuesto a compartir por qué nunca se había ofrecido como voluntario. Sus palabras, sencillas pero profundas, me brindaron una de las lecciones más poderosas que he aprendido en el ministerio. Russell respondió: "Simplemente pensé que si me necesitaban o si mis dones eran valiosos, me lo pedirían".

La mayoría de las personas son como Russell. Si se les pide con sabiduría, estarán encantados de ayudar, especialmente los "dotados cronológicamente". Muchos adultos mayores se resisten a dar el paso atrevido de ofrecer sus dones, pero casi siempre dicen que sí cuando se les invita a la fiesta. Quienes disfrutan de trabajos inusuales o poco comunes a menudo no pueden creer que el mundo entero no compita con ellos por la oportunidad. Jesús llamó a doce discípulos, pero solo uno de ellos era contador. El Evangelio de Mateo muestra la atención al detalle de una mente centrada en el orden y el seguimiento. Aunque Mateo permaneció en segundo plano durante el ministerio de Jesús y los demás, sin duda tomó buenas notas.

Como dijo David en el Salmo 139, las personas son "una creación admirable y admirable". Si logramos identificar algunas de las cualidades únicas con las que Dios las ha dotado para el servicio y luego les pedimos que las pongan en práctica, habremos liberado una poderosa fuerza para el bien y para Dios en el mundo.

---

**El ministerio basado en equipos persigue con pasión el principio de que si bien los dones se dan a individuos, se dan para un propósito corporativo.**

---

El ministerio basado en dones busca un estado continuo de alerta y asombro ante el maravilloso plan de Dios. El ministerio basado en equipos persigue con pasión el principio de que, si bien los dones se otorgan a individuos, se otorgan para un propósito colectivo. Los dones alcanzan su máximo valor y se aprovechan al máximo cuando funcionan en unidad. Este principio es demasiado importante como para dejar la práctica de los dones a una conexión accidental o a un pequeño porcentaje de voluntarios impulsivos.

Charles nos dio a todos un poderoso ejemplo de liderazgo de servicio. Definió su propio éxito por la forma en que los demás nos veíamos como ministros y actuábamos como tales. En una ocasión, le pidieron que compartiera el consejo más importante que pudiera dar a otros pastores. Esta fue su respuesta:

Les pediría que no vean su trabajo como dirigir la iglesia, sino como empoderar al pueblo de Dios para que sean los ministros que están llamados a ser. Los líderes van y vienen, pero siempre habrá un grupo de personas, y estas necesitan apropiarse del ministerio que Dios les ha dado. Reconocer esto me hace sentir completamente diferente. Me recompensa ver los frutos en las personas que viven sus dones.

Hay una interesante aplicación bíblica sobre la conexión que proviene de la carta de Pablo a los Efesios, la cual destacamos a lo largo de este libro: «De él, todo el cuerpo, bien concertado y unido por todas las coyunturas que se ayudan mutuamente, crece para edificarse en amor, según la actividad propia de cada miembro» (4:16). Las partes (personas) del cuerpo de Cristo están «unidas y unidas» por

Ligamentos, es decir, conexiones. Estas conexiones representan el hecho de que nos necesitamos unos a otros y necesitamos lo que podemos hacer los unos por los otros. La iglesia que equipa se dedica a la tarea continua de conectar a las personas con puntos de servicio y entre sí.

## **PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO**

### ***La intencionalidad no garantiza la infalibilidad***

El ministerio de conectar a las personas con puntos de servicio nunca será una ciencia exacta. En Brentwood estamos mejorando, pero seguimos aprendiendo. El creciente valor de identificar eficazmente los dones de las personas y asignarlas a los ministerios más adecuados ha llevado a un desarrollo continuo de herramientas. Ahora contamos con una amplia selección de métodos para ayudar a las personas a descubrir sus dones. Pero a menos que tengamos claros nuestros objetivos y nos comprometamos a utilizar la información con prudencia una vez que la obtengamos, solo habremos recopilado grandes cantidades de datos.

Necesitamos demostrarles a las personas que la información que nos confían se usará para establecerlas en lugares donde Dios pueda usarlas. También debemos recordarles que si no encajan, queremos saberlo de inmediato. Esto les demuestra que estamos haciendo todo lo posible, ¡pero no asumimos nuestra infalibilidad!

### ***Se requiere un abogado senior***

Además de predicar, enseñar, proyectar (y reformular) la visión y modelar un ministerio compartido, el rol del pastor es el de defensor. Cualquier cambio radical en la forma de hacer las cosas requerirá un defensor. La iglesia siempre se ha resistido al cambio (y me temo que siempre lo hará). Si los valores son claros y todos están de acuerdo en cuál es el camino, se avanza de la mano hacia esa meta. Sin embargo, la realidad es que no todos deciden unirse a la marcha al mismo tiempo (o incluso unirse a ella).

En Brentwood, establecimos los valores de la nueva cultura y, además de nuestro "lanzamiento", comenzamos a definir quiénes éramos en el contexto de nuestras clases para nuevos miembros. Mantuvimos una claridad absoluta sobre el pacto de membresía y nuestro valor para "Adoración, más dos", es decir, que cada persona tiene dones y está llamada a servir. También añadimos rápidamente aclaraciones. Mi propia experiencia me impulsó a recordarles que había "temporadas de servicio" y que, si bien creíamos que su compromiso de fe los impulsaba a servir, debía ser en el momento y lugar adecuados. Además, queríamos que participaran en un ministerio que honrara a Dios, donde sirvieran por sus dones y no solo por obligación. Les explicamos a cada nuevo miembro la importancia de decir "sí" e, igualmente crucial, cómo decir "no" cuando las circunstancias lo exigieran. También notamos que si alguien se encontraba en un lugar en el ministerio que simplemente no era el adecuado, nos lo hiciera saber y haríamos todo lo posible para remediar la situación o redirigir la ubicación.

¡Increíble! ¡Claro que si proclamas un valor, alguien te lo hará notar! Un caballero (nuevo en Brentwood, pero no nuevo en la Iglesia) vino a mi oficina un día y me dijo que reconocía que estaba en el ministerio equivocado. Después de varios meses intentando que funcionara, se dio cuenta de que había dicho que sí sin reconocer lo lejos que estaba de su talento, disponibilidad de tiempo y zona de confort que su rol lo llevaba. Me recordó mi promesa en la clase para nuevos miembros de intentar encontrar la mejor opción para todos. Se ofreció a quedarse en el ministerio hasta que encontráramos un reemplazo e incluso aceptó capacitar a su sucesor. Le agradecí su

Su honestidad y su disposición a seguir sirviendo hasta encontrar a otra persona, y le aseguré que encontraríamos a la persona ideal para el puesto. También le pregunté si había hablado de esto con la líder de su ministerio. Dijo que sí, y que ella le había asegurado que llegaría a apreciar su ministerio.

Esto fue al principio de mi servicio como director de ministerios laicos. Muchos miembros de la iglesia en ese momento aún desconfiaban del rol y el proceso, y simplemente les gustaba la iglesia como siempre, muchas gracias. Cuando la líder del ministerio se enteró de que había aceptado reemplazar a esta persona, se enfureció y acudió inmediatamente a Charles para quejarse. Él me llamó y, con un toque de humor, me dijo: «He oído que tenemos un pequeño problema». Me preguntó qué había sucedido y se lo expliqué paso a paso. Luego me preguntó qué pensaba hacer al respecto. Le respondí: «¿Qué hubiera preferido que hiciera diferente? ¿Vivimos conforme a nuestros nuevos valores?». En respuesta, dijo que estaba convencido de que efectivamente habíamos vivido conforme a nuestros valores declarados y que lo había gestionado a la perfección. Entonces le pregunté: «¿Qué va a hacer al respecto?». Cabe destacar que no hice esta pregunta con sarcasmo ni en broma. Ambos éramos muy conscientes de que este era el primer desafío a nuestra nueva mentalidad ministerial. Si el pastor principal no hubiera abogado por la nueva forma de hacer Iglesia y por los nuevos valores, los ministerios laicos estarían estancados. Se tomó este rol muy en serio, y gracias a ello, pudimos convencer a los líderes reticentes. Abogó por la visión bíblica y los valores establecidos por la iglesia, y desafió a los líderes a vivir en la tensión de la transición.

### ***Las transferencias requieren seguimiento***

Nuestras mayores lecciones las aprendimos a través de los errores. Rara vez acertábamos a la primera. Nos entusiasmaba tanto el descubrimiento y la idea de conectar los dones de las personas con sus necesidades que pasamos por alto algunos factores cruciales.

Un error importante que cometimos fue asumir que la adecuación de un don y talento a una necesidad específica resolvía la mayoría de las preguntas importantes. Tuvimos que aprender que cualquier transferencia de una tarea o persona debía hacerse con el entendimiento de que se haría un seguimiento. Aprendimos a hacer un esfuerzo intencional y coordinado para asegurarnos de que las consultas, las ofertas de ayuda y las tareas específicas se atendieran. Sí, llevó tiempo. A veces requirió explicaciones. Pero nos convencimos, gracias a lo aprendido a través de nuestros fracasos, de que cerrar el círculo era una excelente manera de demostrar nuestra seriedad en la gestión de las personas.

### ***Designar Conectores Ministeriales***

Recuerdo haber visitado una iglesia grande y exitosa que estaba pasando por lo que describieron como "dificultades de crecimiento". Me invitaron a ayudarlos a evaluar su sistema. El pastor, un líder dinámico, se mostró reacio a participar en el proceso y se sentía frustrado porque no podía identificar qué fallaba. Estaban haciendo muchas cosas bien. Su trabajo de descubrimiento fue excelente. Sin embargo, a medida que el personal me describía sus esfuerzos, pude ver cómo la frustración del pastor aumentaba.

Me di cuenta de que habían pasado por alto el principio de las conexiones. No tenían forma de saber si la información práctica que generaban sobre la congregación se estaba utilizando realmente. Finalmente dije: «Han hecho un excelente trabajo uniendo todas las partes de un sistema eficaz. Tienen el cuerpo, con todos sus componentes, extendido sobre la mesa de operaciones. Lo que no veo son ligamentos. ¿Cómo se conectan estas cosas y cómo se aseguran de que lo estén?».

En un instante de comprensión, el pastor se incorporó de golpe. "¡Eso es! Eso es lo que estamos haciendo".

¡Falta! ¿Cómo creamos ligamentos? ¡Vio la luz! ¡Bendito sea!

Los ligamentos son conexiones. Efesios 4:16 dice: «De él [Cristo] todo el cuerpo, bien concertado y unido por todas las coyunturas que se ayudan mutuamente, crece para edificarse en amor, según la actividad propia de cada miembro». En Brentwood, designamos enlaces (conectores) en cada una de nuestras áreas ministeriales para asegurarnos de contar con ligamentos. Recibimos capacitación específica para todos los enlaces, ya que queríamos que comprendieran la importancia de su papel en el bienestar general de la iglesia.

Cuanto más grande sea la iglesia, más crucial será que los vínculos sean personales y efectivos. Es literalmente un eslabón crucial en el sistema. Sin supervisión durante todo el proceso, no podrá identificar los problemas ni corregirlos. La gente se sentirá perdida y desanimada, aunque tenga un sistema bien diseñado.

### ***Aprecia lo que ha sucedido antes***

Este principio encaja a la perfección con otros aspectos del modelo de capacitación y se manifiesta con frecuencia al explorar la cultura y los sistemas de una iglesia local. Una transformación saludable no ocurrirá sin una apreciación de lo que ya se ha hecho. Quienes ya sirven en lugares que se adaptan a sus dones y talentos no deben sentir que toda esa conversación sobre el cambio significa que tendrán que hacer algo diferente. En cambio, pueden servir como ejemplos de cómo la capacitación debe funcionar para todos en la iglesia, conectando a las personas con un lugar de ministerio que realmente les convenga.

Siempre que use historias de su propia iglesia para ilustrar los componentes del modelo de capacitación, validará lo que Dios ya está haciendo y se basará en lo que ya conoce su iglesia. La comprensión de la cultura y los sistemas a menudo surge al observar lo que ya funciona. Invariablemente, estos son los lugares donde ya se ha establecido una conexión.

### ***Tome en serio la administración del tiempo***

Una de las decisiones clave que guiaron a Brentwood en su proceso de transformación fue tomar en serio la administración del tiempo. Cuando hablamos y planificamos una mayor participación de la mayoría de los miembros de nuestra iglesia, recordábamos constantemente que no solo queríamos que más personas estuvieran ocupadas; queríamos que hicieran lo que Dios les había diseñado.

Hemos llegado a comprender que cuando demostramos que nos importa cómo las personas invierten su tiempo, al conectarlas con el ministerio, se sienten valoradas. Si su ministerio y el tiempo que invierten valen la pena, su sentido de participación y contribución aumenta. Descubren que realmente tienen algo que aportar y que marca la diferencia en el pueblo de Dios.

### ***Deben existir muros porosos entre la Iglesia y el mundo***

Cuando hablamos de las paredes porosas de la iglesia, enfatizamos la continuidad de las oportunidades ministeriales que fluyen desde el interior de la iglesia hacia el mundo. Reconocemos la importancia de ver la iglesia como un lugar seguro.

La necesidad de equilibrio genera tensión. ¿Cómo podemos preservar la iglesia como un verdadero refugio para las personas perdidas sin crear un lugar tan seguro y protegido que nadie pueda entrar?

Cuando hablamos de cómo recibir el ministerio, la iglesia debería imaginarse con puertas que se abren hacia adentro, hacia el mundo. Cuando hablamos de cómo ejercer el ministerio, la iglesia debería imaginarse con puertas que se abren hacia afuera, hacia el mundo.

Las paredes de la iglesia no son lo suficientemente grandes para contener todos los dones que Dios ha dado a la congregación. El ministerio se filtrará. Los dones se escaparán. El servicio impactará al mundo. Si el evangelio es verdadero, la filtración es sin duda parte del plan y del mensaje.

## **EQUIPANDO A LOS HÉROES**

Iglesia de la Resurrección

Leawood, Kansas

[www.cor.org](http://www.cor.org)

Pastor principal: Adam Hamilton

Directora de Ministerios Laicos: Gia Garey

Algunas iglesias tienen una forma especial de inspirar al visitante con su visión, incluso antes de expresarla con palabras. Las instalaciones, la decoración, las imágenes y la cálida bienvenida le dicen mucho al recién llegado. La Iglesia de la Resurrección (COR), a las afueras de Kansas City, Misuri, es una de ellas. Han incorporado elementos visuales a su visión. Cuando una persona nueva entra por la puerta, enseguida descubre adónde pertenece y que se espera que crezca. ¿Por qué? ¡Porque en COR, animamos a todos a alcanzar la cima!

Gia Garey, directora de ministerios laicos, es responsable del sendero de Mayordomía de la Cumbre. Junto con su equipo, ayuda a los miembros a trazar su camino de servicio. Reconociendo que el camino espiritual de la vida es como escalar una montaña, la Iglesia de la Resurrección utiliza la metáfora de la cumbre en todo lo que hace. COR se esfuerza por brindar oportunidades de crecimiento espiritual. Comienzan invitando a las personas a recorrer tres senderos diferentes: el sendero de Fortaleza y Resistencia Espiritual (discipulado), el sendero de Mayordomía de la Cumbre (servicio) y el sendero del Ministerio del Valle (evangelismo y misiones). Cada sendero cuenta con un director que guía al viajero en su camino hacia la cumbre. (Véase el breve perfil de COR en el capítulo 10).

El equipo del ministerio laico ha trabajado arduamente a lo largo de los años, sentando las bases para el descubrimiento, las conexiones y el proceso de seguimiento. Mientras tanto, su pastor principal, Adam Hamilton, ha expresado continuamente los valores de capacitación mediante la predicación. Todos reciben diversas oportunidades para comprender mejor la situación y conectarse con el resto de la congregación. ¡La visión compartida revitaliza a esta iglesia!

La iglesia publica un folleto (actualizado anualmente para el "campamento base" de septiembre) que describe todas las oportunidades de servicio. Cada año, los miembros de la iglesia participan en el descubrimiento de oportunidades ministeriales. Después de asistir a una clase de descubrimiento de dones espirituales, cada miembro se reunirá individualmente con un equipo de entrevistadores capacitados durante aproximadamente una hora para compartir su historia y recibir orientación sobre...

Qué camino tomar. Cada transferencia es un proceso intencional basado en la preparación. Se envía un formulario de acción por correo electrónico o a los líderes del ministerio, el cual también conserva el entrevistador. Los entrevistadores hacen seguimiento tanto con los líderes del ministerio como con la persona para verificar si se ha establecido una conexión y para discernir si se están satisfaciendo las necesidades.

Los líderes realizan una llamada de seguimiento a los tres meses para ver si el ministerio es adecuado y determinar si quienes sirven reciben la capacitación necesaria para tener éxito en su ministerio. Se realiza una última llamada de seguimiento al cabo de un año para evaluar el servicio del miembro y determinar si está creciendo. Gia me recordó que «la principal preocupación es el crecimiento espiritual; de eso se trata todo esto». Durante este tiempo, el equipo siempre busca nuevos líderes potenciales y, cuando los descubre, los dirige a la Universidad UpWord Bound de la iglesia para recibir una capacitación exhaustiva en desarrollo de liderazgo.

El equipo ha desarrollado sistemas de información para recopilar información sobre los dones, las pasiones, la información sobre entrevistas, la colocación ministerial, la evaluación de la colocación, la participación en el desarrollo de liderazgo y el reconocimiento de cada persona. Sin embargo, COR no se convirtió en un organismo dinámico de la noche a la mañana. Se necesitaron dos años para preparar el terreno y construir una infraestructura para el descubrimiento y el proceso de seguimiento, de modo que pudieran vivir de acuerdo con los valores del programa "cumbre". Según Gia, "Siempre será un trabajo en progreso". El proceso es siempre fluido para responder al crecimiento y la reestructuración que conlleva el aumento de personas y ministerios.

El alto valor que la iglesia otorga a la excelencia crea un clima de cambio y adaptabilidad constantes. Lo singular del modelo de COR reside en la visión colaborativa de tres directores de personal que supervisan los tres caminos que una persona puede recorrer en su camino hacia la madurez plena.

Primera Iglesia Bautista de Leesburg

Leesburg, Florida

[www.fbcleesburg.org](http://www.fbcleesburg.org)

Pastor principal: Charles Roesel

Esta iglesia impacta a la comunidad con el lema "Conociendo gente, compartiendo a Cristo". Un miembro testifica que la iglesia siempre estuvo ahí para él, incluso cuando no estaba listo para la "iglesia".

Con el afán de ser un auténtico modelo de conexiones comunitarias, la Primera Iglesia Bautista de Leesburg identifica las necesidades y encuentra maneras de satisfacerlas. Esta iglesia es pionera en la evangelización ministerial en la comunidad y ha creado numerosas organizaciones sin fines de lucro 501(c)(3), a menudo en colaboración con otras organizaciones que ya participaban o se interesaban por la necesidad actual. Algunos ejemplos:

- Escuela de Caridad: una escuela dominical de sábado donde se invita a niños de barrios marginales a ser recogidos por un autobús para jugar y recibir enseñanza bíblica. A medida que las instalaciones se veían sobrecargadas y los líderes ministeriales encontraban zonas a las que no llegaban, crearon el Autobús RIOT (Invasión Justa de la Verdad), un autobús naranja brillante que funciona como una escuela dominical portátil y móvil en la acera, con una plataforma desplegable y altavoces desplegables para que entre trescientos y cuatrocientos niños a la semana puedan acceder a la música y las actividades de la escuela dominical en sus barrios.

- Alpha-Omega: un programa escolar público que ofrece servicios de guardería antes y después de la escuela.

atención a un ritmo muy reducido en comparación con las guarderías tradicionales.

- Ministerios Day Spring: un ministerio de bellas artes que ofrece clases de piano y de instrumento; oportunidades de baile, canto y teatro; e incluso un teatro con cena. Les ha sorprendido su éxito al llegar a personas que no se alcanzaban de otras maneras.

Centro de Atención Prenatal de Bryce: un ministerio creado para abordar el gran número de embarazos adolescentes, ofreciendo una alternativa al aborto. Los miembros del equipo imparten clases de Lamaze, así como de nutrición y sexo seguro. Es el único centro de este tipo que presta servicios en varios condados. El pastor administrativo de la Primera Iglesia Bautista, Art Ayrís, afirma que, si bien este centro de atención prenatal está vinculado a una organización nacional, «están marcando la diferencia a nivel local, demostrando que se puede cambiar el mundo persona por persona».

Más de sesenta ministerios, tanto dentro como fuera de la iglesia, impactan su comunidad. Se están desarrollando más, incluyendo la propuesta de una escuela secundaria cristiana. La Primera Iglesia Bautista de Leesburg no trabaja sola. Colabora en todos los niveles, incluyendo la búsqueda de subvenciones para su financiamiento. Detecta las necesidades y las satisface. Como dice Art Ayrís: «Es casi como la película El Campo de los Sueños: 'Constrúyelo, y vendrán'. El proceso consiste en escuchar lo que Dios nos dice. Oramos. Ayunamos. Buscamos al Señor. Analizamos las necesidades de la comunidad y, al comenzar con cada necesidad específica, Dios provee a las personas. La clave de nuestra filosofía es empezar desde donde uno se encuentra, usar lo que tiene y comenzar a ministrar en esa situación».<sup>1</sup>

---

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

**1. ¿De qué maneras valora usted el ministerio que realizan quienes sirven en agencias más allá de los muros de la iglesia?**

**2. ¿Cómo conectar oportunidades ministeriales con personas que marcan una casilla en una hoja de tiempo y talento o expresan interés durante el proceso de descubrimiento en el servicio?**

**3. ¿Hay ligamentos faltantes en tus sistemas?**

**4. ¿Cómo están capacitando a las personas para que sean el motor del cuidado pastoral? ¿Cómo están comunicando y encarnando este valor en la congregación?**

**5. Si usted es el director del ministerio de equipamiento, ¿qué sistemas ha establecido para desarrollar relaciones con organizaciones comunitarias que le permitan colocar a personas en oportunidades de servicio en su ministerio u organización?**

Extractos de una entrevista con Dave Travis de Leadership Network. El texto completo se puede encontrar en Eureka, la base de datos de Leadership Network.

## 9

Empujando hacia atrás

un poco

Él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros, a fin de perfeccionar al pueblo de Dios para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo, hasta que todos lleguemos a la unidad de la fe y del conocimiento del Hijo de Dios, a un varón perfecto, a la medida de la estatura de la plenitud de Cristo.

Efesios 4:11-13, énfasis añadido

Aunque predicar sobre el servicio es importante, generalmente no logra que la gente se involucre en él. Por muy valiosa que sea la enseñanza sobre el servicio, rara vez motiva a la gente a servir activamente. Mandar a la gente a servir a menudo crea poco más que ecos. Suplicar a la gente que sirva tampoco tiene mucho efecto. Es necesario capacitar a la gente o, como dijo Pablo a los efesios, prepararla para servir.

El hecho de que las personas conozcan sus dones y talentos no significa necesariamente que entiendan cómo y dónde aplicarlos. Necesitan ayuda y se beneficiarán de modelos de vida. Es más probable que superen el desánimo si saben que alguien se preocupa por su participación y éxito.

En la visión de Pablo sobre cómo debería ser la iglesia, incluyó el puente de la preparación entre el liderazgo dotado, por un lado, y el propósito de un cuerpo de Cristo maduro, por el otro. Dios ha elegido hacer crecer el cuerpo de Cristo a través de líderes humanos. Las responsabilidades son específicas y aleccionadoras. Los cuatro objetivos finales declarados (unidad en la fe, unidad en el conocimiento del Hijo de Dios, madurez y alcanzar la medida de la plenitud de Cristo) dependen de la fidelidad de aquellos a quienes Dios ha dotado para dirigir la iglesia.

Reflexione sobre esto: ¿No se crearía un cambio significativo en la manera en que los líderes de la iglesia realizan el ministerio si todos se comprometieran a evaluar su eficacia en función del grado en que están preparando a otros para realizar el ministerio?

## **LA VISIÓN DEL EQUIPAMIENTO**

Cuando me convertí en directora de ministerios laicos en Brentwood, pronto me di cuenta de que necesitaba capacitación, y que en los círculos eclesiásticos había muy poca, o ninguna, capacitación para la labor a la que había sido llamada. Descubrir a Directores de Voluntarios en Agencias (DOVIA) y otras organizaciones sin fines de lucro me brindó una ayuda invaluable para encontrar mi camino en un nuevo mundo.

Mis experiencias con esas organizaciones me llevaron a una conclusión sorprendente y perturbadora. La iglesia es una de las pocas, si no la única, organización sin fines de lucro que no exige capacitación para el servicio en liderazgo. Las iglesias tienden a asumir que las personas de fe automáticamente tendrán el tipo de compromiso, habilidad y experiencia para llevar a cabo lo que se les pida. Si la iglesia consigue que alguien...

Si aceptas un puesto, probablemente te sentirás más aliviado que con unas directrices específicas sobre los requisitos del puesto. Sorprendentemente, a menudo se pasan por alto los procedimientos.

---

**La iglesia es una de las pocas, si no la única, organización sin fines de lucro que no exige capacitación para el servicio de liderazgo. Las iglesias tienden a asumir que las personas de fe tendrán automáticamente el compromiso, la habilidad y la experiencia para llevar a cabo cualquier tarea que se les pida.**

---

La liga de fútbol de nuestra ciudad recluta a muchos padres para que sirvan como entrenadores y asistentes. Hace poco hablé con un padre que tuvo que dejar su puesto de entrenador asistente porque ya no podía dedicarle el tiempo necesario para la capacitación y la certificación que el puesto requería. Su trabajo como entrenador asistente requería mucha más capacitación de la que un anciano o diácono típico puede esperar recibir de una iglesia. ¿Cómo podemos describir un puesto como un "ministerio importante" si esperamos que la gente lo desempeñe sin ninguna preparación?

Durante uno de los terremotos que son comunes en nuestra comunidad del sur de California, un médico de nuestra iglesia se enteró de que un hospital cercano necesitaba ayuda. Fue como voluntario, pero tuvieron que rechazar su oferta. El problema no tenía nada que ver con su formación médica. Simplemente no había recibido formación de la Cruz Roja y, por lo tanto, no era elegible para ofrecer sus considerables habilidades. Por muy miope que nos parezca esta política, sí que pone de manifiesto la gravedad del problema de la cualificación. ¿Por qué no deberíamos preocuparnos tanto por la preparación de quienes se ocupan de asuntos del alma?

Permítanme añadir rápidamente que la capacitación y las certificaciones no sustituyen los dones ni el talento, pero sin duda funcionan juntas. Una buena preparación mejora la moral, fortalece las conexiones y aumenta considerablemente la posibilidad de un ministerio eficaz y duradero.

Antes de analizar más detenidamente la naturaleza de la preparación, debemos afrontar otra barrera que a menudo descarrila la movilización laica.

## **LA VISIÓN SE ENFRENTA A LOS ESTEREOTIPOS**

TODOS LOS PASTORES QUE HE ENTREVISTADO tienen una lista de decepciones clásicas de los voluntarios. Estas son las historias que suelen esconderse tras la reticencia de un pastor a apoyar la movilización laica. Brad Smith las llama el "Salón de la Fama de los Fracasos del Voluntariado":

- personas clave que se ofrecieron voluntariamente y con energía para realizar una gran tarea y luego nunca la terminaron
- voluntarios que no se presentaron como prometieron, dejando al personal remunerado a cargo de recoger los pedazos
- miembros del comité que carecían de fe y decían no a todo

- miembros del comité que ejercían un control excesivo en sus tareas de supervisión

- voluntarios que se volvieron posesivos y excluyentes en sus roles

- la junta de voluntarios que revocó las actividades de planificación e investigación de cinco meses del personal con una discusión y decisión de cinco minutos

Estas dolorosas experiencias dificultan la obtención de una amplia aprobación para la movilización laica. A menos que estos recuerdos se gestionen con cuidado y deliberación, pueden crear falsos estereotipos y expectativas negativas que socavarán los esfuerzos para confiar el ministerio a los voluntarios.

Sin embargo, a decir verdad, también he visto la otra cara de la moneda. Los voluntarios tienen su propia lista de quejas sobre su participación en la obra de la iglesia. Podríamos llamarlas el «Salón de la Fama de los Fracasos de la Movilización»:

- Los voluntarios tienen una cantidad significativa de conocimientos y experiencia en el área en la que han ofrecido ayudar, pero son tratados como si no supieran nada.

- Los voluntarios vienen con ideas para compartir sobre el ministerio, pero nunca se les da una

oportunidad de hablar

- Los voluntarios vienen con la expectativa de ayudar a un líder y descubrir que se les ha puesto a cargo.

- Los voluntarios sienten continuamente como si se les delegaran responsabilidades sin tener en cuenta la formación, la orientación o la experiencia.

- Los voluntarios se ofrecen a ayudar y nunca reciben una oportunidad.

La responsabilidad de mejorar recae en ambas partes, pero los líderes deben liderar.

Una de las señales inequívocas de confianza no resuelta aparece cuando los miembros del personal delegan una tarea a un líder laico y luego reafirman el control. Otra ocurre cuando se convoca una reunión de planificación y los voluntarios descubren que los planes ya están finalizados y que su presencia solo es necesaria para tareas sencillas. Vinieron para aportar ideas y ayudar a dar forma al plan. En cambio, solo reciben órdenes de marcha. Se transmite un mensaje de falta de respeto y falta de importancia. La gente rápidamente concluye que son poco más que recaderos del personal. Las consecuencias pueden ser mortales. ¿Por qué quienes donan su tiempo deberían asumir la responsabilidad personal e invertir en esfuerzos que podrían serles arrebatados en cualquier momento? Lamentablemente, la reticencia resultante a servir y la aparente falta de compromiso por parte de los voluntarios simplemente refuerzan estereotipos negativos, y el ciclo de desconfianza y fracasos conduce a una atmósfera en la que la idea de que los laicos participen dinámicamente en el ministerio se convierte en un ideal poco apreciado.

Se debe hacer un esfuerzo intencional para romper el ciclo de bajas expectativas. Cuando las personas saben que el personal remunerado cree en su éxito y que sus esfuerzos serán respetados, no solo lograrán cosas maravillosas, sino que también se convertirán en ministros eficaces en las áreas de sus dones y talentos. ¿A qué tipo de esfuerzo intencional me refiero? Brad Smith lo expresa bien: «La mejor manera de abordar la 'indecisión en el ministerio en equipo' es exponerla abiertamente y hablar sobre cómo se puede construir mejores sistemas y fomentar la confianza mutua entre el personal remunerado y el personal no remunerado». En otras palabras, es necesario identificar la falta de confianza antes de poder confrontarla y, posteriormente, eliminarla.

## EMPUJAR UN POCO

Las discusiones, y quizás los debates, que deben darse en el proceso de transformación no serán necesariamente fáciles. A veces, quienes más están a favor del cambio experimentan la mayor incomodidad cuando este se produce. Cuando Charles y yo empezamos a trabajar juntos, me hizo lo que resultó ser una invitación profética. «Sue», dijo durante una de nuestras sesiones semanales de supervisión, «si hay algo que...

---

**“La mejor manera de abordar la indecisión sobre el ministerio en equipo es exponerla abiertamente y hablar sobre qué se puede hacer para construir mejores sistemas y generar confianza mutua entre el personal remunerado y el personal no remunerado”.**

---

Si sientes algo fuerte y ves que yo o el resto del personal nos resistimos, espero que te resistas un poco. Recuerdo esa frase vívidamente: «resistir un poco». También recuerdo lo extraña e incluso incómoda que me pareció en aquel momento. Yo, que crecí en un hogar de ancianos (madre y abuelos), rehuía instintivamente la idea de resistir. En mi contexto, lo último que se suponía que debía hacer con las personas en puestos de liderazgo era «resistir un poco».

Por suerte, mi trabajo se convirtió en mi pasión. Y cuando alguien se apasiona por un concepto o proceso, a menudo se resiste sin siquiera darse cuenta. Hubo momentos en mi trato con Charles en los que me resistí bastante. Todavía me sorprende la amabilidad con la que manejó mi contrarresistencia... ¡la mayor parte del tiempo! No siempre me seguía la corriente, pero rara vez se interponía en mi camino. Cuando yo me resistía, a veces él también. De hecho, llegó a darle a esos momentos ocasionales de "resistencia" un nombre descriptivo: nuestras sesiones de "Ven a Jesús".

Una de las marcas del liderazgo de Charles a lo largo de estos asombrosos años de transformación rara vez ha sido la sabiduría que demostró al ignorar nuestros errores. Más bien, ha sido la sabiduría que demostró al discrepar cuando era necesario, pero también al estar dispuesto a permitirnos fracasar o triunfar según nuestra propia pasión. No necesitábamos su permiso para tener éxito o no. Estaba dispuesto a aprender tanto de nuestros errores como de nuestros éxitos.

## **MOMENTO DE CONFLICTO**

CUANDO HABLO DE las "intensas discusiones" e incluso discusiones que Charles y yo tuvimos a veces a lo largo del camino, a menudo siento que hay una audiencia que se está poniendo nerviosa.

Incómodo. Pronto me di cuenta de que el conflicto en la iglesia es como el proverbial "elefante en la habitación". Cuanto más intentamos evitar hablar de ello, más tropezamos con él.

Como niña criada por varios adultos, incluyendo dos parejas de abuelos, aprendí mucho sobre el respeto y la obediencia desde muy joven. Si bien esta fue una valiosa formación en el ámbito del honor familiar, me dejó, como mujer adulta, con pocas habilidades para la resolución de conflictos. Es más, aprendí pocas de las habilidades que conlleva la experiencia en el ámbito empresarial. Pero como madre de tres hijos, recibí formación práctica en el arte de la mediación. Esta experiencia influyó decisivamente en mi experiencia como directora de ministerios laicos.

A medida que Charles y yo nos adentrábamos en diversas áreas del ministerio y experimentábamos los inevitables desafíos y las ocasionales diferencias de perspectiva, me sentía incapacitado para gestionar ciertas situaciones conflictivas. Además, encontré a muchas personas involucradas en el servicio que se sentían culpables cada vez que surgían desacuerdos, porque, después de todo, ¡estamos en la iglesia y no debería haber conflictos!

¡Au contraire! El conflicto es simplemente una consecuencia de la unión de las personas. De hecho, cobra mayor importancia cuanto más fingimos que no existe.

Como parte de mi formación continua, elegí el programa de Marlene Wilson para obtener la certificación en gestión de organizaciones sin fines de lucro en la Universidad de Colorado. En aquel entonces, era el único programa de su tipo. (Me complace informar que ahora existen muchos más). Fue un proceso de tres años que incluyó varios cursos intensivos de una semana sobre un tema específico. Para mi primer curso intensivo, elegí resolución de conflictos. El curso resultó ser la capacitación más significativa que recibí para prepararme para mi rol como líder. Regresé a mi iglesia con una nueva capacidad para...

Comunicarme. Sabía cómo enumerar y diagnosticar problemas sencillos en contraste con conflictos graves. Tenía una mayor conciencia de cómo detectar un problema antes de que se convirtiera en un conflicto grave. Naturalmente, también me di cuenta de que la mayoría de las iglesias viven con una manada de elefantes en la sala.

Como siempre hago al regresar de una oportunidad de formación continua, le conté a Charles sobre mi experiencia. Me contó que deseaba haber asistido a una clase así para prepararse para su rol de liderazgo. Como seguimiento, investigué y descubrí que el Instituto Alban patrocinaba una clase sobre resolución de conflictos. Charles aceptó de corazón que asistiéramos juntos al seminario de dos días. Fue una experiencia maravillosa en la que ambos comprendimos nuestras fortalezas y debilidades, basándonos en nuestros estilos personales y en cómo estos influyeron en nuestra forma de abordar los conflictos. Estábamos tan entusiasmados con nuestros descubrimientos personales que pensamos que sería una gran experiencia de aprendizaje para todos nuestros líderes. Inmediatamente, invitamos al presentador a facilitar un retiro para los líderes y el personal de nuestro ministerio.

Como resultado de esa experiencia, aprendimos a distinguir entre los problemas y las personas, a hablar un lenguaje común para apaciguar los problemas antes de que se conviertan en conflictos, a escuchar los problemas subyacentes y a "hablar la verdad con amor". Si bien las Escrituras aplican esta norma a todos los cristianos, me parece que no es fácil hacerlo sin la formación adecuada. Debemos estar capacitados para hablar la verdad con amor.

Charles y yo seguimos teniendo nuestras sesiones de "Ven a Jesús", pero también aprendimos a mejorar. Como creíamos en el proceso y nos esforzábamos por comprendernos mejor, la ira a menudo daba paso al humor. Con el tiempo, se nos ocurrieron algunas paráfrasis de las Escrituras que aplicaban de forma única a nuestras sesiones. Aprendimos que "conoceréis la verdad, y la verdad os hará libres" (Juan 8:32) suena bien, pero no es fácil. Así que nos acostumbramos a recordarnos que la verdad puede, al principio, hacernos enojar mucho.

¡Entonces te hará libre!

## **EXPERIMENTO EN ENTRENAMIENTO**

La necesidad de capacitación fue un tema recurrente entre quienes invité a ayudar en el proceso de transformación. No se nos ocurría ningún área donde la capacitación ofrecida a quienes sirven en el ministerio fuera suficiente. Pero nos dimos cuenta de esto en una etapa tardía del proceso. Contábamos con muchos sistemas implementados antes de darnos cuenta de que no estábamos capacitando adecuadamente a las personas para el ministerio. Afirmábamos que podían y debían ejercer el ministerio, pero al brindarles oportunidades, no lográbamos prepararlas para el éxito. Empezamos a pensar en maneras de mejorar las oportunidades de capacitación existentes para solucionar los problemas del sistema antes de adoptar una expectativa de capacitación para todos en el ministerio.

Reconocí que los ancianos necesitaban una capacitación específica para su función (además de la que Charles ya había recibido para prepararlos bíblicamente). Cuando abordé por primera vez el tema de un enfoque diferente para la capacitación, Charles no estuvo de acuerdo con mi plan. No era que pensara que la capacitación actual fuera adecuada. El problema era, como él mismo lo expresó: «Ya les estamos exigiendo demasiado a nuestros líderes. No creo que podamos pedirles más tiempo».

Mi argumento en respuesta fue que podríamos prepararlos para ser mejores líderes si invertimos tiempo en brindarles las habilidades y el apoyo de gestión que a largo plazo les ahorrarían tiempo y les ayudarían a ser más efectivos en su rol de liderazgo.

Nos costaba implementar la comprensión de que uno de los valores fundamentales del modelo de capacitación era la administración del tiempo. En esa ocasión, Charles y yo coincidíamos, pero no en la misma página. Ambos queríamos cuidar el tiempo de los líderes de nuestra iglesia, pero cada uno tenía una idea diferente de cómo lograrlo.

Programé una capacitación para los ancianos. Cuando le recalqué a Charles que necesitaba su apoyo para que la junta directiva participara plenamente, se resistió. De hecho, ya había recibido una llamada de un anciano con mucha experiencia que le había pedido que lo excusaran de la capacitación. Charles había coincidido en que la reunión no era necesaria para líderes con experiencia. Y, ya que estaba en ello, también se excusó de la reunión.

No hace falta decir que me sentí molesto. Se convirtió en uno de esos momentos de "Ven a Jesús". Charlamos un rato, pero en ese momento Charles no estaba convencido de que los ancianos, en particular los que llevaban mucho tiempo sirviendo, necesitaran más formación. Pero, hay que reconocerle, nunca intentó impedir que la reunión siguiera adelante.

Para mi deleite y asombro, quince de los dieciocho miembros de la junta de ancianos se presentaron a la reunión. Les había enviado a cada uno una carta de invitación personal, explicando los detalles de lo que esperaba de la reunión. Les dije que la reunión duraría de 7:00 p. m. a 9:00 p. m. y que se centraría exclusivamente en desarrollar habilidades y herramientas para su ministerio. No abordaríamos la teología, que ya habían escuchado en una sesión anterior. Mi agenda se basó en las conversaciones que mi equipo había tenido con los líderes. Sus preguntas y frustraciones me sirvieron de guía para planificar el contenido de la reunión.

En esa primera sesión de capacitación sobre la nueva mentalidad transformacional, establecimos reglas básicas importantes. Desde el principio, nos esforzamos al máximo para adaptar nuestra capacitación a las necesidades específicas del grupo. Respondimos a sus preguntas y les brindamos sugerencias prácticas y basadas en la experiencia sobre sus roles. Hicieron más preguntas. De hecho, una vez que descubrieron que era seguro preguntar, ¡lo hicieron con entusiasmo!

Es importante destacar que no participé en toda la capacitación. Antes de la sesión inicial de capacitación para ancianos, descubrí a un capacitador talentoso en nuestra iglesia, quien era vicepresidente ejecutivo de capacitación corporativa de un importante banco de nuestra comunidad. Si bien siempre intenté evitar encasillar a las personas por profesión, sabía que la pasión de Sally era la capacitación de adultos. La invité a trabajar conmigo y a asumir un rol de liderazgo en la sesión, con el propósito constante de expandir el área de desarrollo de liderazgo de los ministerios laicos en Brentwood. Aceptó la oportunidad con entusiasmo.

El don de Sally para la enseñanza fue muy útil para nuestro equipo. Nos capacitó para ser mejores capacitadores, y nosotros, a su vez, capacitamos a Sally en los fundamentos y principios bíblicos que guiaron nuestra capacitación. Fue una gran victoria para la iglesia y el líder laico. Sally se convirtió en la primera persona que desarrolló liderazgo desde un anciano y colaboró en el desarrollo de un equipo y oportunidades de capacitación efectivas que beneficiarían a todas las áreas de la iglesia. ¡Y todo se remontó a su papel en la primera sesión de capacitación de ancianos!

Honramos nuestro compromiso al comenzar y terminar esa primera sesión puntualmente. A las 9:00, informé al grupo que concluiríamos la reunión, aunque aún seguían haciendo preguntas. Anuncié que quienes quisieran quedarse podían hacerlo. Fue una bendición cuando el grupo decidió por unanimidad quedarse cuarenta y cinco minutos más, pues disfrutaban muchísimo de la interacción. Durante el tiempo extra, pudimos hacer algunas preguntas de evaluación:

- ¿Qué fue útil de esta sesión de capacitación?
- ¿Cómo podríamos hacerlo mejor la próxima vez?
- ¿Qué otras necesidades o áreas le gustaría que se abordaran en una futura sesión?

A partir de estas preguntas, comenzamos a desarrollar nuestro enfoque en la evaluación de necesidades, lo que resultó en empoderar a los líderes actuales para que, a partir de sus dificultades y descubrimientos, sugirieran maneras de capacitar a futuros líderes de forma más eficaz. ¡Disfrutaron de facilitarle las cosas al siguiente grupo!

A la mañana siguiente de la capacitación, Charles recibió varias llamadas. Ancianos entusiastas e informados, con una nueva confianza en su rol en la iglesia, lo llamaban. Expresaban una nueva actitud sobre la importancia de la capacitación. O, para usar un lenguaje acorde con nuestro modelo bíblico, habían experimentado lo que es la capacitación, ¡y les pareció genial!

Charles me dio una lección importante sobre la humildad del liderazgo cuando me llamó más tarde ese mismo día. Contesté el teléfono y fue directo al grano con un tono de voz tímido: "Bueno, he oído que tuviste una reunión bastante buena anoche". Como no estaba seguro de qué vendría después, respondí: "¿De quién oíste eso?". Se rió entre dientes y dijo: "De hecho, lo he oído de varios lugares. He recibido algunas llamadas telefónicas". Luego añadió palabras que he oído decir a muy pocos pastores: "Supongo que me equivoqué en eso, ¿no?". Esta admisión de que él también tenía mucho que decir...

El aprendizaje a lo largo del camino (un patrón recurrente a lo largo de sus años de ministerio) fue un importante catalizador tras bastidores en nuestro proceso de transformación. Cada uno de nosotros se equivocaba a veces. Todos estábamos aprendiendo. Dios estaba obrando.

## **DESACUERDO Y CONFIANZA**

Mi decisión de realizar la capacitación a pesar del desacuerdo de mi pastor me dejó lecciones imborrables. No solía actuar con tanta asertividad, pero el hecho de que pudiera (y que, independientemente de si mi plan fracasaba o tenía éxito, Charles reconocería mi esfuerzo) afectó positivamente a muchos otros, además de a mí. Nos dimos cuenta de que teníamos un pastor que no siempre tenía que salirse con la suya.

La ausencia de Charles en la primera sesión de capacitación también me reafirmó la importancia de la validación del pastor principal. El valor de su presencia, especialmente con respecto a los líderes estratégicos de la iglesia, es incalculable. Esta convicción no ha hecho más que crecer en mí con los años.

Este éxito inicial en la formación sentó un precedente importante para mi relación con Charles. Ahora podía señalar un ejemplo de pasión justificada y argumentar en nuestras sesiones de "Ven a Jesús" que tenía una decisión muy firme. Era mi forma de contraatacar un poco.

## **VISIÓN Y FORMACIÓN**

Un año después de la sesión de capacitación descrita, Charles me contactó con el nuevo horario. En primer lugar, estaba la próxima orientación para los nuevos miembros de la iglesia. Me invitó a ayudarlo con la sesión. Sabía que no había olvidado nuestra capacitación de hace un año, así que le dije: "Sí, me gustaría participar. ¿Estarías dispuesto a hacer alguna mejora para la orientación?".

Él respondió con igual cautela: "¿Qué tienes en mente, Mallory?"

Empecé con algo familiar y nada amenazante. «Me encantaría comer», sugerí. «Tiene un aire bíblico, ¿sabes?: líderes cristianos compartiendo una comida».

Se rió y respondió: «Me gusta. Simplemente no se me había ocurrido en el contexto de la formación en liderazgo».

Su franqueza me animó a seguir adelante. Tenía varias sugerencias, fruto del año de capacitación intensiva que acababa de recibir, muchas de ellas en círculos mucho más allá de la iglesia local. También había escuchado rumores ocasionales dentro de la iglesia que interpreté como indicios evidentes de que nuestra capacitación debía mejorar. Pero era plenamente consciente de que ahora estaba pisando terreno seguro. Charles era el pastor principal, y yo le aportaba ideas y compartía con él cómo impartir la capacitación. (Finalmente, aunque tardó años, llegamos a la conclusión mutua de que existía un vacío en la formación de Charles y de muchos otros pastores en el seminario en cuanto al desarrollo de liderazgo y la gestión de recursos humanos. Simplemente di por sentado que contaban con formación especializada en esas áreas).

En resumen, le ofrecí un plan para la sesión. La velada comenzaría a las 5:30 p. m. con la cena. En la mesa, comenzaríamos a compartir nuestras historias personales. Este fue un esfuerzo para desarrollar el principio de que los equipos involucrados en la toma de decisiones difíciles y el liderazgo visionario se benefician enormemente del profundo conocimiento mutuo. Queríamos demostrar nuestra convicción de que las relaciones auténticas pueden mejorar nuestra capacidad para desafiarnos mutuamente y ejercer la sabiduría colectiva en nombre de la iglesia.

Hemos visto este punto demostrado repetidamente a lo largo de los años. Sin relaciones, el liderazgo sufre. La iglesia afirma que su propósito son las relaciones. Describimos la membresía en términos relacionales. Nuestra relación con Cristo nos hace miembros de su iglesia. Sin embargo, ¿con qué frecuencia nos preocupamos intencionalmente por construir relaciones dentro de la iglesia?

Durante esa primera cena de capacitación, facilitamos el intercambio de historias. Para muchos de nosotros, nos adentrábamos en territorio desconocido. Charles modeló la vulnerabilidad compartiendo su historia e incorporando las preguntas que habíamos formulado. Fue genuino y transparente, lo que marcó la pauta para el resto. Hicimos preguntas específicas para centrar las conversaciones:

- ¿Cuál fue su primera experiencia en la iglesia?
  
- ¿Cómo comenzó tu relación con Cristo?

- ¿Cuáles han sido los puntos culminantes de tu viaje espiritual?
  
- Cuéntenos ¿Por qué dijo sí al ser llamado al liderazgo en este momento?

La última frase de la última pregunta tuvo un efecto asombroso y esclarecedor en nuestra conversación. "En este momento" los hizo reflexionar y hablar sobre diversos asuntos inmediatos que afectaban su desempeño como líderes. Algunos estaban afrontando un desafío repentino para crecer espiritualmente. Otros estaban siguiendo un largo proceso en el que Dios los guiaba hacia la posición que aceptaron. Algunos regresaban al liderazgo después de un período de duelo o descanso. Algunos describieron su disposición a liderar en términos que me resultaron muy familiares: devolviendo algo de lo que sentían que se les había dado.

Después de cenar, nos trasladamos a otra zona para continuar la capacitación. Charles ofreció una visión general de la base bíblica de sus roles de liderazgo. Presentó el Libro de Orden Presbiteriano y explicó que el primer año de liderazgo incluiría una exposición continua a la amplitud de sus enseñanzas. Al terminar, Charles se fue a casa con su familia.

Luego dirigí al grupo al cuaderno que había preparado para cada uno. Allí encontraron el calendario de la iglesia, el presupuesto actual, la descripción de su ministerio, una copia del plan estratégico a largo plazo y el informe anual anterior. De 19:00 a 21:00 h, los guíe a través de una orientación muy interactiva, fundamental y práctica para sus funciones. Charles ya había realizado la capacitación de esa noche; mi trabajo consistía en orientar a los líderes sobre los detalles de sus funciones específicas. Así, por ejemplo, revisamos el calendario de reuniones del año. Les ayudé señalando cuándo debían presentar ciertos informes, cómo debían prepararse para el proceso presupuestario y a qué sesiones de capacitación de liderazgo debían asistir. Pudieron anotar en sus calendarios personales las fechas importantes.

Durante los siguientes doce meses, nos organizamos juntos para funcionar eficazmente.

Los líderes no necesariamente necesitan más reuniones; solo necesitan las adecuadas. Los líderes mayores ya eran líderes con un carácter y habilidades de liderazgo extraordinarios. Pero sí necesitaban ayuda en lo que para ellos era un territorio desconocido. Al brindarles una orientación práctica sobre sus nuevos roles, los preparamos para el éxito. Nos recompensaron con un liderazgo sabio y un compromiso más profundo.

---

**Los líderes no necesariamente necesitan más reuniones; sólo necesitan las adecuadas.**

---

La presencia y participación de Charles fueron cruciales. No tenía que hacerlo todo. Con el paso de los años, su presencia pastoral se convirtió en algo mucho más que eso: presencia pastoral. Había capacitado a otros para que impartieran la capacitación. Venía a orar, a demostrar interés y a destacar el valor de lo que hacíamos juntos. Con el tiempo, incluso sus salidas de las sesiones transmitían un mensaje contundente: «Estoy aquí con ustedes porque creo que lo que nos hemos reunido para hacer es importante para ustedes, pero me voy para que también entiendan que confío en que los demás líderes de este grupo llevarán a cabo su ministerio, incluso en mi ausencia».

**EL TIEMPO LO ES TODO**

Mis primeros años en Brentwood estuvieron llenos de oportunidades de aprendizaje. A medida que mi equipo crecía, las oportunidades de aprendizaje se ampliaban. Estos momentos de aprendizaje se debían más a nuestros errores que a nuestros cuidadosos planes.

Uno de nuestros primeros errores fue la tendencia a entrenar demasiado y a darles demasiada información demasiado pronto. Había muchas cosas que la gente no necesitaba saber hasta que la necesitaba. Cuando intentábamos dárselas antes de que la necesitaran, a menudo olvidaban la información y, de todas formas, había que repetirla. Cuando llegaban al punto en que necesitaban saber, siempre se concentraban más en el entrenamiento.

Poco a poco aprendimos sobre la capacitación secuencial. Desarrollamos nuestro programa de capacitación para que el ciclo anual se desarrollara justo antes de las ocasiones en que se requería. En los primeros años, por ejemplo, parte de la orientación inicial incluía una minisesión sobre "Cómo invitar a otras personas al ministerio". Este era un aspecto importante del rol de nuestros ancianos. Sin embargo, la realidad era la siguiente: la orientación inicial se llevaba a cabo en octubre, pero los ancianos no asumían oficialmente sus cargos hasta enero. Para entonces, los principios sobre invitar a las personas al ministerio se habían perdido en la confusión de los detalles administrativos. Con el tiempo, planificamos una sesión sobre este mismo tema para el mes inmediatamente posterior a su toma de posesión, justo cuando descubrieron que no podían ejercer su ministerio solos y que necesitarían ayuda. En resumen, una vez que los líderes se convencieron de que podrían beneficiarse al dedicarnos su tiempo, estuvieron dispuestos a dedicarnos más.

## **Desafíos prácticos**

- Interactuar para lograr el éxito con el personal de apoyo

- Operar el equipo de oficina
- Programación de espacios en los edificios para reuniones.
- Invitar a otros al ministerio
- Ser un líder espiritual saludable

### **Problemas comunes**

- Trabajar con personas difíciles
- Resolución de conflictos
- Cómo afrontar el agotamiento

- Equilibrar las exigencias de la familia, el ministerio y la carrera profesional.

#### **Necesidades de equipamiento**

- Planificación estratégica
  
- Compartir el ministerio de manera efectiva (también conocido como delegar)
  
- Aclarar metas y objetivos dentro de un marco bíblico
  
- Evaluar el ministerio y las personas
  
- Capacitar a su sucesor

Los miembros del equipo pastoral participaron en estas sesiones en las áreas específicas que resaltaron sus dones para el ministerio. Dirigieron talleres sobre temas como la oración y el liderazgo de servicio. Los líderes laicos comisionados para dirigir el culto o servir en la Santa Cena recibieron orientación práctica y detallada sobre las funciones de su ministerio como asistentes de adoración. Estas instrucciones a menudo surgieron de un contexto de experiencias de terror muy reales. Personas que participaron en la Santa Cena durante décadas se han encontrado con dificultades al principio.

En esa ocasión se les pidió que lideraran en un momento tan sagrado. No se trata tanto de una sensación de indignidad como de un absoluto desconocimiento de la logística. Una vez que se les explican los fundamentos, estos líderes suelen demostrar una autoridad y sensibilidad piadosas al guiar a otros en la adoración.

## **FORMACIÓN A LARGO PLAZO**

Dado que nuestros roles de liderazgo suelen dividirse en ciclos de servicio de tres años, hemos procurado adaptar nuestra capacitación a estos ciclos. Los componentes principales de la capacitación se mantienen, con solo pequeñas actualizaciones ocasionales. Sin embargo, seguimos ofreciendo capacitación puntual, basada en las necesidades, para abordar los problemas o desafíos que surgen. En ocasiones, estas capacitaciones se incorporan al programa general de capacitación u orientación para líderes de nuestra iglesia. La sesión sobre resolución de conflictos, por ejemplo, comenzó como una capacitación específica para líderes en áreas con antecedentes de dificultades, pero se convirtió en uno de los talleres más solicitados de nuestro programa general de capacitación. Descubrimos que estábamos abordando uno de esos problemas que causaba estragos, aunque muchos negaban que fuera un problema. Incluso la decisión de abordar el tema del conflicto en un taller hizo que la posibilidad de confrontación y de brindar retroalimentación constructiva en el ámbito de la iglesia fuera más aceptable y beneficiosa.

Hemos descubierto que quienes se benefician mucho de la capacitación suelen ser los mejores futuros capacitadores. Organizamos a nuestros capacitadores según los dones que se descubren en áreas específicas dentro de la iglesia. El principio de que el discipulado es un proceso que dura toda la vida, aplicando la verdad bíblica, ha dejado una huella imborrable en nuestra congregación. Personas de todas las edades encuentran oportunidades continuas para capacitarse como discípulos de Jesucristo más eficaces y fieles. Dios tiene un lugar de dignidad y servicio para sus hijos a lo largo de toda su vida.

## PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO

### *Declarar el valor de la formación*

Otra forma de expresar este principio es la siguiente: Resaltar la necesidad de equipar. El enfoque saludable en los dones y las habilidades, que está ganando terreno en la iglesia en general, tendrá una eficacia limitada si persiste la idea de que lo único que las personas necesitan saber son sus dones y que el resto viene automáticamente. No es así, ni lo es. Efesios 4 deja claro que algunos dones se dan con el propósito de equipar. Dones y equipar no son lo mismo. Las personas muy dotadas aún necesitan capacitación.

Entonces, ¿cómo declaramos el valor de la capacitación? Lo hacemos estableciendo que la capacitación sea un requisito previo para la invitación al ministerio, especialmente para roles de liderazgo. Después de descubrir los dones de las personas e identificar una compatibilidad entre estos y una oportunidad de ministerio, las invitamos a considerar en oración la oportunidad. Parte de la invitación (y lo que a menudo la hace atractiva para quienes se inician en el ministerio por primera vez) es el compromiso de la iglesia de capacitar a quienes invitamos. Prometemos que si Dios los ha guiado a asumir estas responsabilidades, entonces nuestra responsabilidad será equiparlos con habilidades, materiales, recursos y apoyo en su esfuerzo. Si aceptan, ¿estamos listos para capacitarlos?

### *Reconocer diferentes estilos de aprendizaje*

¡La capacitación no es una reunión más! Lo que descubrimos sobre nuestros mayores...

Esto se mantuvo cierto en toda la iglesia: la gente no necesita más reuniones; simplemente necesita las adecuadas. Tenemos la responsabilidad de ser buenos administradores del tiempo de nuestra gente.

Una capacitación eficaz reconoce que no todos aprenden de la misma manera. Algunos aprenden por ensayo y error, otros buscan instrucciones detalladas. Algunos pueden escuchar y aplicar; otros necesitan interactuar. Algunos necesitan verlo, otros sentirlo y otros escucharlo. La tentación es capacitar de una sola manera, y tiende a inclinarse hacia el estilo de aprendizaje más cómodo para quien lo capacita. Pero esa única forma solo será efectiva con un pequeño porcentaje de nuestro personal. Lo que suele ocurrir es que todos los demás desarrollan rápidamente bajas expectativas sobre la capacitación.

Como mínimo, incorpore tres o cuatro enfoques claramente diferentes al mismo contenido durante su capacitación. Si el concepto de diferentes estilos de aprendizaje le resulta nuevo, capacítese usted mismo. Reflexione y ore sobre los estilos de aprendizaje específicos del grupo que está capacitando antes de planificar la sesión. Para que los líderes se involucren en el ministerio y comprendan la esencia de su iglesia, debe invertir en ellos, capacitarlos y elevar el nivel de responsabilidad. ¡Los resultados serán asombrosos!

### ***Capacitación dirigida para responder a la cultura, los valores y las necesidades***

Similar al principio de reconocer los diferentes estilos de aprendizaje, existe el principio complementario de la capacitación dirigida. El tipo de ciclo de capacitación y los eventos de capacitación específicos que desarrollamos en Brentwood consideran un doble énfasis en (1) una capacitación amplia sobre los propósitos de la iglesia, los detalles del discipulado general y la importancia del culto colectivo, y (2) las habilidades y la orientación específicas que requieren los roles específicos. Nuestras sesiones de capacitación de un día buscan mantener un equilibrio entre los dos componentes mencionados. Crear

capacitación para responder a su cultura, sus valores y las necesidades de su gente mientras viven su llamado a servir.

***Descubra las necesidades sentidas y las necesidades objetivas***

*Las necesidades sentidas son las expectativas y preguntas que las personas plantean ante cualquier situación. Las necesidades objetivas son el contenido real y las necesidades fundamentales que las personas deben recibir en una situación determinada. Cuando esta ecuación afecta la capacitación, se genera la siguiente tensión: el capacitador sabe qué conocimientos y habilidades específicas requiere el participante para el puesto; el participante aporta ciertos miedos, dudas, preguntas, experiencias y perspectivas que influirán considerablemente en su capacidad para responder a la capacitación.*

Cuando los líderes se muestran reacios a participar en la capacitación, puede estar seguro de que no esperan que se satisfagan ni sus necesidades percibidas ni las necesidades objetivas. Aquí está la clave para superar la reticencia: descubra qué creen y sienten que necesitan, y ofrézcaselo. Busque maneras de invitarlos a ayudar a dar forma a las sesiones y al contenido. La mejor capacitación será una combinación de lo que quieren saber y lo que usted desea que sepan. Para más información, consulte el principio de capacitación "Registrar la evaluación de necesidades" a continuación.

Asegúrese, entonces, de capacitar y equipar a los líderes para que sepan cómo abordar eficazmente la resolución de conflictos. A menudo, las personas necesitan ayuda para comprender el principio de que, a menos que se llegue a una solución beneficiosa para todos, no se ha resuelto el conflicto. Porque donde dos o tres se reúnen... ¡al final surgirá un conflicto que requiere resolución! No ignoremos los problemas. Tampoco demos por sentado que la resolución de conflictos es una habilidad natural de nuestros líderes. Suposiciones como esta siguen siendo la sentencia de muerte para la verdad, la honestidad y un testimonio eficaz en la iglesia.

### ***Comience y finalice las reuniones a tiempo***

Las reuniones de la iglesia son conocidas por su larga duración. La ley de los rendimientos decrecientes suele operar en ellas: el tiempo dedicado a la reunión es inversamente proporcional a la cantidad de trabajo significativo realizado. Demuestre a sus asistentes que realmente valora su tiempo comenzando y terminando puntualmente.

Las reuniones de iglesia abiertas suelen generar poca respuesta. La gente ya no vive en un mundo de compromisos indefinidos. El tiempo libre es la moneda de cambio de nuestros días. Como líderes, debemos ser buenos administradores de ese tiempo. Las personas tomarán decisiones más informadas sobre su participación si saben de antemano qué se discutirá y cuánto tiempo se ha asignado para la discusión.

### ***Evaluación de las necesidades de registro***

Para cada rol en la estructura de su iglesia, pregúntese: ¿Existe un registro de lo que una persona realmente necesita saber para desempeñar esta función eficazmente? De no ser así, ¿cómo se logra? Aquí tiene un par de herramientas que nos han resultado útiles para crear expectativas y descripciones de roles, así como para desarrollar modelos de capacitación:

- Una entrevista de salida proporciona una gran cantidad de información basada en la experiencia personal. Los futuros líderes pueden beneficiarse enormemente, incluso de las frustraciones y

Fracasos de líderes anteriores. Las entrevistas de salida toman las observaciones recientes del líder saliente y las utilizan para preparar a su reemplazo.

Una evaluación de necesidades se basa en formular las preguntas correctas. Las habilidades requeridas del entrevistador son escuchar atentamente y la capacidad de dar retroalimentación para aclarar la intención de la declaración. Toda buena evaluación, ya sea escrita u oral, debe incluir una sección de "comentarios generales" y "necesidades percibidas". Otras personas pueden asumir fácilmente que los líderes (incluso aquellos con larga trayectoria) poseen conocimientos o experiencia en capacitación, y en consecuencia, pueden pasar por alto necesidades percibidas genuinas que nunca se han abordado. Si se toma el tiempo de preguntar y escuchar, a menudo se sorprenderá de las necesidades genuinas de quienes invita al ministerio.

### ***Prepárelos para el éxito***

La base fundamental de todo lo que hacemos para capacitar a las personas debe ser el objetivo de prepararlas para el éxito. Invítelas de una manera que les haga sentir que pueden tener éxito en lo que les invita a hacer. Estructure su descripción de funciones para asegurar el éxito. Elabore su capacitación con varias preguntas en mente:

- ¿Qué necesitan saber para tener éxito?
  
- ¿Qué necesitan de la iglesia para tener éxito?

- ¿Cómo podemos ayudar a definir el éxito de tal manera que puedan experimentarlo?
- ¿Cómo reconoceremos y celebraremos sus grandes y pequeños éxitos?

## **EQUIPANDO A LOS HÉROES**

Iglesia Comunitaria Heartland

Overland Park, Kansas

[www.heartlandchurch.org](http://www.heartlandchurch.org)

Pastor principal: Craig McElvain

Pastor capacitador: Glenn Kahler

Uno de los modelos más emocionantes y dignos de reseñar que he visto para el desarrollo intencional del liderazgo es el de Heartland Community Church. Utilizando el lenguaje deportivo de principio a fin, su programa se llama "Farm Team". El valor del desarrollo del liderazgo provino del pastor principal y se ve validado por la presencia de un miembro del personal cuya función es capacitar a los líderes.

El pastor Glenn Kahler, quien impartió capacitación, describió la motivación inicial como una "necesidad dolorosa" reconocida por el personal. Vieron la necesidad de asumir la responsabilidad de identificar y desarrollar futuros líderes para llenar un vacío. Reconociendo que el valor debía ser modelado desde arriba hacia abajo para ser auténtico, inicialmente...

Se dirigió a los ancianos y a los líderes clave existentes.

A medida que la iglesia crecía, el equipo central de liderazgo necesitaba generar cada vez más líderes para cada área del ministerio. Tanto el pastor capacitador como el pastor principal, Craig McElvain, surgieron del ministerio Young Life y aprovecharon sus experiencias. Una de sus realidades fundamentales era que, para estar en el ministerio, era necesario reclutar y capacitar voluntarios. Diseñaron un programa de prácticas de verano con jóvenes universitarios que, con el tiempo, sirvió de modelo para el programa de desarrollo de liderazgo de la iglesia (el Equipo Agrícola). Es claramente un modelo de discipulado con un enfoque maravillosamente ampliado en ser relevantes y receptivos al mundo al que sirven.

Glenn Kahler afirma que "quien proporcione un espacio para el desarrollo de liderazgo encontrará líderes". Es un poco la mentalidad de "constrúyelo, y vendrán". Heartland creó una cultura de liderazgo elevando el nivel de expectativas, la responsabilidad y la inversión de la iglesia en el crecimiento de su gente. Uno se une al Equipo Agrícola por invitación personal de un miembro del personal. Cuando le pregunté a Glenn cómo se identificaron estos miembros del Equipo Agrícola, dijo que el personal procesa la pregunta: "¿Cuáles de sus voluntarios en desarrollo muestran potencial para ser líderes clave?". El compromiso de desarrollo de liderazgo comienza en octubre y concluye en mayo, e incluye reuniones semanales en grupos pequeños donde los miembros del equipo trabajan, comparten sus historias, oran y crecen juntos. Estudian las Escrituras, así como los valores y la cultura de su comunidad de fe (su ADN), y se espera que lean diez libros adicionales sobre una amplia gama de temas.

Los cuatro principios principales del entrenamiento del equipo agrícola son los siguientes:

1. Modelar la madurez espiritual

2. Llevar la bandera de la visión

3. Ser mentor de otros

4. Cumplir verdaderamente su llamado ministerial

Cada persona que participa en el desarrollo de liderazgo está en camino a convertirse en un líder clave y necesita comprender y aceptar que tendrá una gran responsabilidad. La capacitación culmina con un retiro que incluye una ceremonia de graduación donde se les asigna su futuro ministerio.

El seguimiento es fundamental e intencional, e incorpora preguntas como: "¿Estás en el lugar correcto? ¿Es la opción adecuada? ¿Es necesario reubicarse?". Solo alrededor del 10 % de las conexiones iniciales requieren una reorientación. Uno de los valores adicionales del compromiso del Equipo Agrícola es que los líderes nuevos y emergentes aprenden y asumen la esencia de la iglesia, y comprenden y se apropian mejor de la visión, la cultura y la dirección de la iglesia que liderarán.

La cultura de Heartland se basa en el compromiso de capacitar y desarrollar a las personas; el personal asume este compromiso como parte de su función, se menciona en sus descripciones de trabajo y se aborda en sus evaluaciones de desempeño. El pastor principal prioriza esto, reorganiza su agenda según sea necesario para asesorar a los líderes en formación y, a menudo, tiene que tomarse su tiempo para practicar estos valores.

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

- 1. ¿Cómo está preparando a sus líderes para que tengan éxito?**
  
- 2. Reflexiona sobre tu actitud hacia las personas en las bancas. ¿Las ves como diamantes en bruto, esperando ser pulidas, o como trozos de carbón?**
  
- 3. ¿Qué papel está desempeñando la Iglesia en el pulido de estos diamantes?**
  
- 4. ¿Cuál es su plan para el desarrollo continuo del liderazgo? ¿Cómo aborda las necesidades percibidas de quienes están llamados a servir?**

## 10

### Viendo el

### Visión de Tres

### Equipando iglesias

Él repartió los dones de apóstol, profeta, evangelista y pastor-maestro para entrenar a los cristianos en el trabajo de siervos calificados, trabajando dentro del cuerpo de Cristo, la iglesia, hasta que todos nos movamos rítmica y fácilmente unos con otros, eficientes y elegantes en respuesta al Hijo de Dios, adultos completamente maduros, completamente desarrollados por dentro y por fuera, completamente vivos como Cristo.

## Efesios 4:11-13 EL MENSAJE

A estas alturas, quizá parezca obvio, pero el pasaje de Efesios pone mucho más énfasis en los roles que en la forma. Cuando pensamos en el cuerpo de la iglesia en un lugar determinado, la forma específica que adopta en esa comunidad debe ser una combinación de la cultura de esa comunidad y los valores de las Escrituras. Cristo es quien determina la forma específica, ya que el cuerpo le pertenece.

El método de plantación de iglesias que trasplanta la iglesia entera de una cultura a otra nunca funciona del todo. La iglesia permanece ajena o se adapta a la cultura. Lo que la preserva como cuerpo de Cristo es el grado en que Cristo...

Los propósitos y el carácter se ven en las relaciones únicas que se desarrollan entre las personas.

Las preguntas que debemos hacernos al explorar nuestra fidelidad al modelo bíblico son estas:

- ¿Hasta qué punto estamos produciendo personas “plenamente vivas como Cristo”?
- ¿Qué debe cambiar para alcanzar este objetivo?

Las iglesias que se esfuerzan diligentemente por vivir sus respuestas a estas preguntas adquieren formas únicas. Si se les da la oportunidad, Cristo realmente moldea su cuerpo.

## **LA VISIÓN EN UN LUGAR LOCAL**

“Hay muchos métodos, pocos principios; los métodos siempre cambian, los principios nunca”. Wayne Cordeiro, pastor de New Hope Christian Fellowship en Oahu, Hawái, expresa la verdad en esta joya de sabiduría para la capacitación. No solo la visión local de una iglesia que capacita se revisa continuamente en la práctica, sino que cada ejemplo local de iglesia que capacita también será único. Los principios serán los mismos; los métodos, la forma y el matiz de los principios en cuanto a su aplicación variarán.

---

**“Los métodos son muchos, los principios son pocos; los métodos siempre cambian, los principios nunca”.**

---

Permítanme ilustrar esto describiendo tres iglesias diferentes, todas profundamente comprometidas con los principios bíblicos de vivir como iglesias que equipan. Si bien comparten una afiliación denominacional común (Metodista Unida), son iglesias radicalmente diferentes, ubicadas en Ohio, Kansas y Texas. Dos de estas iglesias experimentaron una transformación como congregaciones consolidadas; una fue fundada en 1990. Dos de ellas optaron por identificarse por su ubicación: la Iglesia de Ginghamburg y la Iglesia de Windsor Village. La tercera fue fundada por un pequeño grupo de personas que comenzaron a reunirse en una funeraria y consideraron apropiado llamarse la Iglesia de la Resurrección.

### ***Iglesia de Ginghamburg***

El pastor actual de la iglesia de Ginghamburg, Michael Slaughter, llegó a Tipp City, Ohio, en 1979, cuando la iglesia ya tenía más de cien años. Menos de noventa miembros mantenían viva una maravillosa tradición. En su primer siglo de ministerio, esta iglesia en particular había enviado a más de cincuenta jóvenes al ministerio pastoral.

Mike recuerda claramente una experiencia de un día de abril de 1979 cuando salió al campo detrás de la pequeña iglesia rural de dos habitaciones y le dijo a Dios: “No voy a dejar este campo hasta que tenga una visión de lo que quieres que sea esta iglesia”.

Durante ese día en el campo, Dios gradualmente comenzó a darle a Mike los componentes de una visión: una esperanza para el futuro. Entre esos componentes se encontraban los siguientes:

- una imagen de tres mil personas adorando juntas
- una iglesia conocida como un centro de enseñanza que ayudaba a influenciar y desafiar a otras iglesias
- un cuerpo genuino y multirracial de Cristo
- una iglesia que empoderó al pueblo de Dios
- una iglesia en la que las personas eran introducidas a una relación personal con Jesucristo y eran invitadas a servirle en las estructuras de la sociedad.

La pasión de Mike por su visión impulsó una serie de cambios que se implementaron con el tiempo. La música de adoración se volvió más contemporánea. Se simplificó el trabajo para mantener la organización y se enfatizó el impacto de la comunidad para Cristo. Por ejemplo, se estableció una regla de una noche al mes, según la cual todas las reuniones administrativas de la iglesia se realizaban en una sola noche. Esto se hizo intencionalmente para que las personas pudieran dedicarse al ministerio personal en sus familias y en la comunidad. No es sorprendente que se produjeran algunos cambios en la iglesia como resultado de la nueva...

Dirección. Varias personas abandonaron la iglesia, aproximadamente un tercio de la membresía. La iglesia se volvió más eficiente en su camino hacia vivir su visión eficazmente.

A medida que transcurría el primer año, Mike siguió una estrategia de tres partes:

1. Enseñó desde las Escrituras sobre el carácter de la comunidad y sobre las expectativas de Dios para la iglesia.

2. Supervisó la reducción (o, como lo llama Mike, "la corrección del tamaño") de la iglesia.

3. Comenzó a discipular a un equipo de liderazgo.

Mike centró su predicación en Hechos 2:38, enfatizando el arrepentimiento, una nueva forma de vida basada en el principio de la muerte promulgado en el bautismo (véase también Romanos 6:3-4) y el principio de la participación de la iglesia en el ministerio sobrenatural. Los miembros de la iglesia acordaron dejar de ver las oportunidades desde la perspectiva estrecha de una pequeña iglesia y comenzar a verlas desde la perspectiva amplia del Dios Todopoderoso. Decidieron vivir la vida con la verdad de que Dios bendice lo que la iglesia hace por fe, no por vista.

Una de las primeras decisiones prácticas a largo plazo de la iglesia fue que si algún tema en discusión era algo que Jesús haría, sus discípulos no podían votar en contra. Mike dice: "Así es como se aumenta un presupuesto de \$27,000 al año a \$5 millones al año. Dios no se impresiona ni se siente presionado a proporcionar ninguna de las dos cantidades. Dios..."

"bendice a quienes se arriesgan en la fe".

Cuando Mike comenzó a discipular al equipo inicial de liderazgo, la invitación a participar solo tenía dos condiciones: asistencia regular y la disposición a reproducir en la vida de otras personas lo que estaban aprendiendo. Ese pequeño grupo original (o "círculo de cuidado") resultó ser la clave de lo que ha sucedido en Ginghamburg. Cuando Mike describe la historia de su transformación, comienza con ese pequeño grupo. Lo llama su introducción a la práctica de la koinonía: la auténtica comunión cristiana.

Ginghamburg promueve la idea de equipo en su concepto de ministerio en todo el cuerpo de Cristo. Mike describe la estructura así:

La cultura de equipo no es una jerarquía con un líder que lidera a otros líderes, quienes a su vez lideran a otros líderes. La estructura es horizontal. Las personas se unen y funcionan según sus dones y la unción de Dios. En un equipo, uno más uno no es igual a dos. El efecto de dos trabajando en equipo es exponencial. Pueden lograr mucho más juntos que por separado.

Incluso aspectos tradicionalmente solitarios de la vida de la iglesia, como la predicación, son llevados a cabo por un equipo en Ginghamburg. Esto no significa que las personas se turnen para predicar; significa que un grupo de personas con talento en diversos medios, así como otros ministerios con talentos especiales, participan en cada aspecto del desarrollo de cada servicio de adoración. Los recursos visuales utilizados durante el sermón demuestran que no todos aprenden de la misma manera. Un equipo trabaja toda la semana para planificar cada servicio de adoración. Mike comenta que algo asombroso sucede cuando un equipo planifica en comparación con una sola persona.

Al preguntarle sobre la esencia de la iglesia, Mike destaca la doctrina bíblica del sacerdocio de todos los creyentes. La Iglesia de Ginghamburg enfatiza el ministerio de todos los miembros. Calcula que, entre las más de setenta personas que trabajan en la iglesia, todas menos cinco ascendieron a través de las filas. La iglesia se ha convertido en un campo de entrenamiento para un ministerio más amplio y profundo. Mike profundiza:

Así es como hemos desarrollado a nuestro personal, basándonos en sus dones. Los hemos ayudado a desarrollarse plenamente en el propósito que Dios tiene para su vida y el llamado para el que fueron creados. En resumen, esa es mi misión: conectar a las personas con su destino divino. Por eso existimos. Para ayudar a las personas a descubrir su propia zarza ardiente. Y luego echamos gasolina a esa zarza ardiente.

Cuando se le preguntó qué consejo daría a otros pastores sobre cómo liderar una iglesia local para que se convierta en un cuerpo de equipamiento, Mike destaca tres puntos:

1. Tómate el tiempo para escuchar realmente a Dios y preguntarle cuál es la visión de Dios para la iglesia.

2. Cultivar una relación profunda con Jesucristo.

3. Conviértete en un estudiante de la cultura; conoce a las personas a las que Cristo te ha enviado a alcanzar.

---

**Esa es mi misión: conectar a las personas con su destino divino. Por eso existimos. Para ayudar a las personas a descubrir su propia zarza ardiente. Y luego echamos gasolina a esa zarza ardiente.**

---

Ginghamsburg ha aprovechado las oportunidades para ser una iglesia de enseñanza, abriendo sus puertas a personas de otros lugares que buscan ver una iglesia que capacita en acción. Los más de tres mil miembros de la iglesia están teniendo un impacto mundial para Cristo. Para obtener más información sobre esta iglesia, visite su sitio web: [www.ginghamsburg.org](http://www.ginghamsburg.org).

### ***Iglesia de la Resurrección***

La Iglesia de la Resurrección fue fundada en 1990 en Leawood, Kansas, por un joven seminarista llamado Adam Hamilton. Desde sus humildes comienzos, donde el culto se celebraba en una funeraria, esta iglesia ha crecido hasta contar con más de seis mil miembros. Al igual que la Iglesia de Ginghamsburg, esta iglesia se considera una iglesia de enseñanza con potencial de reproducción. Parte de su visión es servir de modelo para un crecimiento espiritual revitalizado dentro de una denominación tradicional que ha experimentado una pérdida significativa de miembros.

Cuando visité las instalaciones de la Iglesia de la Resurrección y hablé con Adam y su personal, me llevé varias impresiones. El pastor es un joven de la ciudad que ha aprovechado al máximo sus recuerdos formativos. Conoce la cultura de la gente a la que guía. Durante los primeros días de la iglesia, desarrolló la vida de la misma preguntándose: "¿Qué no me gustaba de la iglesia durante mi infancia?".

Dondequiera que esas aversiones se relacionaran con una estructura o método, él exploró con su gente otra manera de lograr el mismo propósito. Las excusas que la mayoría usa para alejarse de la iglesia, él las empleó para remodelarla. Al planificar estos cambios, tuvo presente la importancia de destacar las doctrinas fundamentales y la enseñanza bíblica que lo llevaron a Cristo.

Me impresionó la clara visión que la iglesia presenta a los recién llegados. La Iglesia de la Resurrección se presenta con impactantes imágenes visuales que cautivan la imaginación e inspiran curiosidad. Los miembros de la iglesia utilizan el lenguaje del montañismo para explicar la vida cristiana. Su definición de discipulado incorpora la idea de una persona que alcanza una cima y luego regresa al valle para guiar a otros hasta la cima. Todo el programa de la iglesia se explica mediante el uso de términos de escalada, incluyendo el punto de entrada o conexión para cualquier persona. Se invita a los visitantes a considerar su situación en relación con la vida cristiana: espectadores, novatos, exploradores, entusiastas o guías. Las clases de la escuela dominical y otras oportunidades de educación cristiana están abiertas a todos, pero se organizan y promueven como especialmente adecuadas para ciertos niveles de escaladores. El énfasis en el crecimiento, el cambio y el discipulado es evidente a los pocos minutos de entrar en las instalaciones.

La firme visión de la iglesia se refleja en su identidad como iglesia docente. No solo se propone ofrecer cumbres espirituales continuas a sus miembros a través de la Universidad UpWord Bound (UBU), sino que también ha invitado intencionalmente a otras congregaciones a enviar representantes a su Escuela de Desarrollo Congregacional, donde los miembros comparten sus conocimientos con otras iglesias en proceso de transformación. De esta manera, la Iglesia de la Resurrección está ejerciendo una poderosa influencia en muchas congregaciones presentes y futuras en todo el país.

Lo más alentador de la Iglesia de la Resurrección (COR) es su clara presentación de las expectativas de discipulado para cada miembro. Algunos de los objetivos principales son los siguientes:

- Levantar y equipar líderes servidores dentro de la iglesia.
- desarrollar nuevos modelos para el ministerio
- reforzar la colaboración entre el clero, el personal y los laicos para lograr los propósitos de Dios
- proporcionar caminos para el servicio cristiano fuera de la Iglesia de la Resurrección

Se ofrecen oportunidades continuas de crecimiento a la congregación. Estas se refuerzan al esperar que los discípulos en crecimiento cumplan con los prerrequisitos antes de continuar su capacitación. El camino hacia la madurez espiritual tiene indicadores claros. Por ejemplo, la inscripción en la UBU, que tiene una cuota de inscripción, también incluye los siguientes requisitos: un curso de estudio bíblico, asistencia regular al culto semanal, participación activa en algún ministerio durante al menos un año, haber completado el curso de descubrimiento de dones espirituales y el deseo de convertirse en un discípulo y líder profundamente comprometido con Cristo. ¡El ambiente de crecimiento espiritual serio es verdaderamente refrescante!

La atmósfera de cambio acogedor y adaptación que hizo que plantar una iglesia fuera tan emocionante continúa viva y vigente en la Iglesia de la Resurrección.

Adam mantiene su compromiso de promover el desarrollo de equipos sólidos de líderes que mantengan a la iglesia en el camino correcto. Puede descubrir más sobre esta dinámica iglesia visitando su sitio web: [www.cor.org](http://www.cor.org).

### ***Iglesia del pueblo de Windsor***

El pastor Kirbyjon Caldwell ha servido a la Iglesia Metodista Unida de Windsor Village durante más de diecisiete años. La iglesia, ubicada al suroeste de Houston, Texas, ha crecido de 25 a 12,000 miembros. A diferencia de las otras dos iglesias que acabo de describir, Windsor Village atiende a una población urbana. Una de las características que hacen única a Windsor Village es la amplia variedad de ministerios prácticos que han surgido dentro de la iglesia, pero que sirven a la comunidad en general. Más de cien ministerios diferentes, muchos de ellos funcionando como organizaciones sin fines de lucro 503(c)(3), tienen un gran impacto en toda la comunidad.

Cuando se le pide que distinga una iglesia dirigida por laicos y que equipa, de una iglesia dirigida por personal, Kirbyjon responde con discernimiento:

Esa es una buena pregunta. Creo que Windsor Village ha sido una iglesia tanto influenciada por directores ejecutivos como por laicos. Permítanme explicarles a qué me refiero. Ha sido influenciada por directores ejecutivos desde la perspectiva de que siempre me he considerado el principal responsable de proyectar la visión. Y creo que, con el tiempo, a medida que se han proyectado visiones exitosas, los laicos han recurrido a mí, intencional o involuntariamente, para que me mantenga una visión por delante de ellos. Desde la perspectiva de "agente de cambio", soy quien tiene la principal responsabilidad.

Sin embargo, Kirbyjon procede rápidamente a hablar de las características positivas de ser una iglesia impulsada por laicos:

Bueno, ninguno de los cambios asociados con la visión se habría producido sin la ayuda de laicos competentes, solidarios, constantes y compasivos. El personal de Windsor no solo es responsable de implementar una visión, sino también de crear minivisiones, por así decirlo, para sus respectivos ministerios y departamentos. Por supuesto, cada minivisión debe ser compatible con la visión principal.

Al preguntarle sobre los desafíos que enfrenta el pastor principal de una iglesia en formación, Kirbyjon resume dos puntos clave: identificar a las personas adecuadas para el liderazgo y confiar en ellas. «Si quieres satisfacer las necesidades de la gente y hacer realidad el reino en el siglo XXI», señala Kirbyjon, «debes aprender a reclutar e involucrar al personal adecuado. Y eso implica confianza».

La Iglesia Windsor Village se ha movilizó con valentía para atender las necesidades de las personas en entornos urbanos. Sus miembros han adaptado sus respuestas a estas necesidades obedeciendo a Jesús y actuando. Patrocina un gran centro comunitario llamado Power Center. Este recurso comunitario, que emplea a unas doscientas personas, brinda servicios médicos, educativos, financieros y empresariales a la comunidad. Power Center comenzó con un préstamo de mil dólares y una visión convincente para satisfacer las necesidades. Participa en el desarrollo de una comunidad planificada que, con el tiempo, proporcionará más de 450 viviendas en un entorno que promoverá el mensaje del evangelio.

“La clave para mantener viva la visión de equipar”, dice Kirbyjon, “es comprometerse con el cambio”. Reconoce que, si bien no muchos confiesan disfrutar del cambio, es inevitable, especialmente en estos tiempos. Añade: “Sin cambio, no podremos ser quienes Dios nos llama a ser. Incluso diría que sin cambio, la iglesia morirá. Así que, o eliges cambiar, o eliges morir”. Para más información sobre esta iglesia dinámica y audaz, visita [www.kingdombuilder.com](http://www.kingdombuilder.com).

---

**“La clave para mantener viva la visión del equipamiento es comprometerse con el cambio”.**

---

## **PUNTOS EN COMÚN**

Aunque estas tres iglesias difieren mucho en su identidad particular, todas comparten la herencia común de ser metodistas unidas. Celebran la cálida dinámica evangélica que fue el sello distintivo del movimiento wesleyano en siglos pasados. Se consideran herederas del audaz ministerio de capacitación que se extendió por todo el país en el pasado y estableció tantas iglesias en entornos pioneros que, incluso hoy en día, todavía hay más iglesias metodistas en Estados Unidos que oficinas de correos.

Estas tres iglesias ilustran que las iglesias con una herencia común pueden convertirse, y de hecho lo hacen, en modelos únicos al aplicar los principios verdaderos que gobiernan el cuerpo de Cristo.

## **ENCUENTRA TU PROPIO MODELO**

Durante los años que he presentado este modelo de capacitación, he tenido el privilegio de comprobar su vigencia en muchas iglesias muy diferentes. Digo con gran confianza que deberían poder identificar varias congregaciones en su denominación que ya están aplicando estos principios. Observen las congregaciones que están creciendo; contacten a sus miembros y pregúntenles qué está pasando. Si hablan con inteligencia sobre su iglesia, quizás hayan descubierto una iglesia que está capacitando. Continúen hablando con ellos. Presten atención a la evidencia de que las personas se apropian del ministerio de su iglesia. Alguien puede hablar con gran entusiasmo sobre un líder carismático o sobre un ministerio en particular dentro de una iglesia que, en su mayor parte, está muerta, pero cuando encuentran un gran porcentaje de personas que viven de acuerdo con sus dones y su llamado, y cuando demuestran que son parte del equipo que dirige la iglesia, entonces han identificado una iglesia que está capacitando. Donde las personas en los bancos están entusiasmadas con su papel en el cuerpo de Cristo, puedes estar seguro de que de alguna manera se está experimentando el sacerdocio de los creyentes y los cristianos están siendo equipados para el ministerio.

## **PRINCIPIOS DE EQUIPAMIENTO**

### ***Los procesadores duran para el maratón***

Las personas que aplican estos principios suelen dividirse en dos grupos: los programadores y los procesadores. Quienes ven el modelo de capacitación como un programa infalible que su iglesia puede implementar, inevitablemente se convertirán en...

Desanimado y frustrado. Claro, puedes convertirlo en un programa, e incluso hacerlo en un período relativamente corto, pero pronto buscarás otra solución rápida, y la iglesia habrá añadido una maleta con material de equipamiento para acompañar el resto del equipaje.

Los que están en proceso han aprendido que el verdadero cambio no se da de la noche a la mañana. La mayoría de los principios que he descrito en este libro requieren meses, e incluso años, de paciencia y dedicación para implementarse. Si no estás convencido de que la pasión por capacitar al ministerio es tu mandato bíblico, quizás no aguantes la maratón.

Las iglesias que he descrito en este capítulo están donde están hoy como resultado de años de trabajo de equipos comprometidos de personas que originalmente se inspiraron en una gran visión que ha resistido la prueba del tiempo.

### ***Espere el efecto compuesto***

No es necesario trabajar como banquero de inversiones ni poseer un título en economía para apreciar un principio básico del ahorro a largo plazo: cuando uno gana intereses por su inversión monetaria, el crecimiento al principio es dolorosamente lento; pero después de cierto punto, el efecto compuesto se hace evidente y la tasa de acumulación aumenta dramáticamente.

Los principios de equipamiento de las Escrituras funcionan de la misma manera. Si la visión se convierte en la pasión de un pequeño equipo de personas en la Iglesia, dispuestas a practicar los principios a largo plazo, el efecto multiplicador se verá con el tiempo. Las iglesias descritas en este capítulo experimentaron un crecimiento numérico.

como parte de su visión, pero debido a que colocaron el crecimiento espiritual y la madurez de los miembros como un valor principal, el crecimiento numérico que finalmente ocurrió fue evidencia del efecto de composición espiritual.

### ***Comience su propia red local***

No puedo dejar de enfatizar la importancia de buscar a otros comprometidos con el proceso de capacitación. Considere asistir a un seminario de la Red de Capacitación de Liderazgo; será, entre otras cosas, una excelente oportunidad para conectar con otros de su denominación o área geográfica que buscan aplicar estos principios bíblicos en sus iglesias.

Permítanme contarles algo sobre las personas comprometidas con el proceso de capacitación: No guardan sus experiencias en secreto. Los principios a los que se comprometen las obligan a compartir. ¡Los verdaderos capacitadores quieren animar a otros capacitadores! Crea tu propia red local de líderes de capacitación para apoyarse, aprender y colaborar entre sí.

## **EQUIPANDO A LOS HÉROES**

Los pastores principales y el personal de la Iglesia de Ginghamburg, la Iglesia de la Resurrección y la Iglesia de Windsor Village son héroes de la capacitación. Literalmente predicán y practican el ministerio de la capacitación. Superan las pruebas y tribulaciones diarias que surgen, incluso cuando saben que están haciendo lo correcto y lo bueno. Luchan la buena batalla, mantienen la fe y capacitan a otros para seguir adelante.

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

**1. Aparte del hecho obvio de que son parte de la misma denominación, ¿qué características tienen en común estas iglesias que se equipan?**

**2. Busque iglesias en su comunidad que sean vitales y saludables. Llame, conéctese, converse con ellos y escuche atentamente para descubrir los elementos de la salud. Al hacerlo, evalúe la vitalidad y la salud de su propia iglesia.**

**3. ¿Te sientes atrapado en la mentalidad de "sí, pero...", diciendo "sí, pero todas estas son iglesias grandes y yo solo tengo una pequeña"? Si es así, vuelve a leer este capítulo. ¿Con cuántas personas empezó Mike Slaughter? ¿Con Adam Hamilton? ¿Con Kirbyjon Caldwell? Reflexiona sobre las características únicas y diferentes que permiten el crecimiento.**

## 11

### Perpetuando la

### Visión transformada

Él repartió los dones de apóstol, profeta, evangelista y pastor-maestro para entrenar a los cristianos en el trabajo de siervos calificados, trabajando dentro del cuerpo de Cristo, la iglesia, hasta que todos nos movamos rítmica y fácilmente unos con otros, eficientes y elegantes en respuesta al Hijo de Dios, adultos completamente maduros, completamente desarrollados por dentro y por fuera, completamente vivos como Cristo.

## Efesios 4:11–13 EL MENSAJE

Cada vez que llegamos a Efesios 4, nos hemos centrado en palabras y secciones individuales de la imagen que Pablo presenta de la iglesia que se está equipando. ¿Podemos comprenderlo todo de una vez? ¿Son los términos y frases de este pasaje tan ricos que no podemos ver el todo por las partes? ¿Cómo podemos dar un paso atrás y contemplar la perspectiva panorámica de esta maravillosa obra en progreso que Dios ha diseñado para cumplir sus propósitos en el mundo? Admitimos nuestra incapacidad. Coincidimos con Pablo en que, en el mejor de los casos, vemos un reflejo pobre, como en un espejo (véase 1 Corintios 13:12). Vemos una parte de lo que solo Dios puede ver verdadera y completamente.

¿Cómo, entonces, proyectamos una visión? ¿Cómo ayudamos a las personas a ver más del cuerpo de Cristo en acción cuando solo han tenido la oportunidad de vislumbrarlo?

Estamos convencidos de que lo vemos mejor y más claramente cuando seguimos las historias de las personas y la forma en que Dios trabaja en la iglesia y a través de ella para cambiar sus vidas.

## **¿PODRÍA SUCEDER EN MI IGLESIA?**

Aunque muchos de los conceptos que he presentado en este libro no son nuevos, ¡la gente necesita ver que funcionan! Cuando me presento ante personas de tradiciones cristianas muy diferentes y empiezo a hablar de nuestras experiencias en Brentwood, recibo mucha retroalimentación al mirar a muchos pares de ojos en los que veo un anhelo tan intenso. Muchos pastores y laicos se me acercan en los descansos o después de una sesión y me dicen, con una amplia sonrisa, "Esas historias sí que son maravillosas. Brentwood parece una gran iglesia...". Su elogio se desvanece con una especie de melancolía.

Nunca imaginarían cuánto me alegro de que hayan venido. Pero no quiero agobiarlos. "¡Sí, lo son, y sí, lo es!", respondo.

Sigue un breve e incómodo silencio mientras buscan una manera de decir lo que necesitan decir sin ofenderme.

"Debo decirte, sin embargo, que dudo que esas cosas puedan suceder alguna vez en mi iglesia".

Ahora no puedo evitar sonreír. No tienen idea de lo lejos que Dios los ha llevado en el corto trayecto desde su silla hasta esta conversación. Les digo: "Escucho eso a menudo. Estas historias te hacen sentir un poco impotente. ¿Como si fuera una tarea demasiado grande para que ni siquiera lo pienses?"

"Sí, supongo que es parte de ello".

Bueno, cuéntame más. ¿Qué más hay?

En este punto, la conversación toma uno de varios caminos trillados. Para muchos, la incompetencia personal es una gran barrera. No pueden imaginar que Dios los use en ninguna parte con una visión tan transformadora. Para otros, su iglesia parece tan arraigada, tan endurecida al cambio, que se ven tentados a la desesperanza. Algunos han sido estafados tantas veces por programas complementarios que prometían cambios notables, solo para convertirse en un lastre más en un vehículo sobrecargado. Algunos se desilusionan porque no les ofrezco una estructura lista para usar para crear la iglesia que equipa al instante. Pero casi todos comparten este profundo deseo: quieren ser parte de una iglesia que le muestra al mundo una verdadera respuesta a las preguntas de significado y un verdadero camino hacia una vida fructífera.

Qué alegría ahora, años después, contar estas conversaciones durante el descanso de la capacitación de líderes como el inicio de varias amistades. ¡Qué emocionante escuchar, al final de una capacitación, los primeros indicios de una visión para su iglesia! ¡Qué conmovedor verlos de vuelta en otra capacitación con varios compañeros entusiasmados que empiezan a comprender la pasión de su líder! ¡Qué energizante es ver a Dios realizando una obra asombrosa al presentar el plan original una vez más en iglesia tras iglesia por todo el país!

Cada una de estas personas vive una historia de transformación. Cada una representa una iglesia que vive la transformación. Pero todo se reduce a las personas individuales a través de las cuales Dios obra. Alguien (¿quizás tú?) debe apasionarse por la visión de que la iglesia alcance su máximo potencial. La visión, como la iglesia misma, debe ser más grande que el individuo. He tenido el privilegio de ver a pastores principales, asociados, directores de ministerios laicos e incluso personas sin ningún cargo, salir de nuestras sesiones de capacitación con una visión mucho más grande que sus propias capacidades y recursos. Se fueron con un compromiso más profundo de confiar en Dios, en su Palabra y en sus planes para la iglesia, incluso en medio de sus propias limitaciones personales.

En y a través de nuestra disponibilidad indefensa, Dios obra mejor. Como lo expresó el apóstol Pablo con tanta elocuencia tras su propia lucha con la incompetencia: «Pero [el Señor] me dijo: “Te basta con mi gracia, pues mi poder se perfecciona en la debilidad”» (2 Corintios 12:9).

## **PARTE DEL RESTO DE LA HISTORIA**

Al comienzo de este libro, compartí una transición significativa en mi vida, al experimentar los efectos del cuerpo de Cristo extendiéndose de maneras muy prácticas y tangibles. Cuando pienso en cómo se puede experimentar la gracia de Dios, siempre recuerdo los días de impotencia que viví a principios de los años ochenta. Poco sabía entonces que Dios me estaba preparando.

Si en aquel entonces Dios me hubiera dado alguna idea de dónde me encontraría hoy y qué estaría haciendo, probablemente me habría dado un infarto. Dios lo sabía.

Pensar en las tareas del día siguiente ya era un desafío suficiente. Además, aprendí muchas lecciones en el camino, incluso antes de poder apreciar la ironía y el humor del plan de Dios para mi vida. A lo largo del camino, Dios me ha proporcionado compañeros de viaje increíbles.

La siguiente gran transición en mi vida comenzó en 1993 cuando recibí una carta de Leadership Network, una organización que por aquel entonces desconocía. Me invitaron formalmente a participar en lo que llamaban un foro sobre dones espirituales en Glen Eryie, el centro de los Navegantes en Colorado Springs, Colorado. Tenía tiempo reservado para estudiar y estaba ansioso por aprender más sobre los dones espirituales, así que acepté la invitación.

Al llegar, descubrí que era una de las setenta y cinco personas presentes. El subgrupo más numeroso estaba formado por pastores principales de iglesias grandes. Otro grupo estaba formado por "proveedores de herramientas": personas que desarrollaban técnicas y herramientas para la evaluación de dones y otros tipos de inventarios. Muchos eran nombres que reconocía, pero que nunca había conocido. Pronto me di cuenta de que estaba en buena compañía. Mi mentora, Marlene Wilson, pionera en la movilización de laicos desde la perspectiva de la gestión de voluntarios, estaba presente, así como tres compañeros profesionales que desempeñaban funciones similares a las mías en sus iglesias. También había un puñado de personas a quienes más tarde llegué a considerar laicos con "alta capacidad" y talento.

El enfoque del foro era nuevo para mí, y no sabía qué pensar cuando, al llegar, me invitaron a ser la anfitriona de uno de los cuatro grupos pequeños en los que compartiría los detalles de lo que hacíamos en Brentwood. A cada profesional se le había pedido que dirigiera una discusión en grupo pequeño. Fue una invitación inesperada, pero hablar sobre lo que estaba sucediendo en Brentwood fue una oportunidad maravillosa para mí. Los grupos rotaron a sus miembros una vez, así que compartí nuestra historia y respondí preguntas con dos grupos pequeños diferentes. La mañana pasó volando. La buena noticia fue que no conocía a nadie, ni me di cuenta de la profundidad y la amplitud de la conversación.

Estaban presentes líderes nacionales, ¡así que no estaba nada nervioso! Por la tarde, los proveedores de herramientas exhibieron sus productos y respondieron preguntas en el mismo formato rotativo de grupos pequeños.

A última hora de la tarde, descubrí por qué se había invitado a los laicos de alta capacidad. Se trataba de personas muy talentosas y capaces que, en mayor o menor medida, sentían que no se les estaba utilizando eficazmente en sus iglesias. Se formaron en un panel y el moderador les dio las siguientes instrucciones: «Esta es su oportunidad. Hemos reunido a varios de los pastores principales más dinámicos del país, y entendemos que tienen algunos comentarios e inquietudes que les gustaría comunicarles como laicos dispuestos a servir a Cristo en sus iglesias. ¿Qué les gustaría decir?».

Uno tras otro, los miembros del panel compartieron su dolor, frustración e ira por lo que percibieron como un desaire por parte de los líderes de su iglesia. No era que no estuvieran dispuestos a realizar tareas menores como doblar boletines o pasar los platos de ofrendas. Pero estaban dispuestos y eran capaces de hacer mucho más, y sus pastores no se lo permitían ni los invitaban a hacerlo. No los invitaban a asumir responsabilidades de liderazgo.

Junto con las respuestas ocasionalmente defensivas de los pastores principales presentes, los proveedores de herramientas insistían en que el aparente conflicto podría resolverse si tan solo se usaran sus herramientas de evaluación para que estas personas pudieran identificar sus dones y así encontrar un lugar donde encajar. En ese momento, me vi envuelto en la controversia. Simplemente dije que nuestra experiencia en Brentwood ciertamente confirmaba el valor de usar herramientas de evaluación, pero que eran solo una parte de un proceso mucho más amplio de cuidado, preparación, desarrollo de liderazgo, invitación y reconocimiento que debía darse dentro de la iglesia. No bastaba con conocer los dones. (En el fondo, soñaba con cómo lograr que varias de estas personas de alta capacidad se mudaran a nuestra zona; ¡sin duda, tendríamos una cálida bienvenida en Brentwood!)

Este tipo de confrontación franca generó bastante tensión en el ambiente. Los proveedores de herramientas seguían insistiendo en que sus formularios y cuestionarios podían resolver el problema. Me mordí el labio para no señalarlo.

---

## **¿Qué necesita la iglesia para ser saludable, vital y próspera en el siglo XXI?**

---

La mayoría de los panelistas eran muy conscientes de sus dones. Ese fue el punto de frustración. ¡No se les invitaba a usarlos! Ese era el ambiente cuando el moderador clausuró la reunión y nos informó que nos reuniríamos al día siguiente.

El domingo por la mañana, la sesión comenzó con un tiempo de estudio bíblico y oración. Fue un gran recordatorio de que Dios tenía un propósito en lo que hacíamos juntos. Luego, nos guiaron en una lluvia de ideas centrada en la pregunta: "¿Qué necesita la iglesia para ser saludable, vital y próspera en el siglo XXI?". A medida que hacíamos sugerencias, las escribíamos en hojas de rotafolio que luego se colocaron en la pared de la sala de reuniones. El moderador nos ofreció una asombrosa variedad de sugerencias.

A cada uno de nosotros se nos asignó la tarea de nombrar los cuatro desafíos principales que, en nuestra opinión, enfrenta la iglesia en el nuevo siglo. Uno de ellos era, por supuesto, «equipar y desarrollar a los laicos». Los que obtuvieron más votos se convertirían en los puntos focales de cuatro grupos durante las siguientes horas. No tenía ni idea.

Problemas para elegir el grupo bajo el estandarte de equipamiento.

Imaginen mi sorpresa, entonces, cuando Brad Smith, director de Leadership Network, se acercó y me pidió que facilitara nuestra conversación. Casi me da un infarto. Mi mentora, Marlene Wilson, también formaba parte de ese grupo, y le comenté a Brad que ella sería una facilitadora mucho mejor. Insistió en que yo desempeñara ese papel, así que me tragué el miedo y seguí adelante.

Esta fue nuestra tarea: asumir que el tiempo y el dinero no son un obstáculo. Crear una misión, una visión, un sueño y un plan de acción que permitiera a la iglesia afrontar el reto de capacitar y desarrollar a los laicos.

---

**Esta fue nuestra tarea: crear una misión, una visión, un sueño y un plan de acción que daría como resultado una iglesia que enfrentara el desafío de equipar y desarrollar a los laicos.**

---

Los otros tres practicantes estaban en nuestro grupo, junto con Marlene y varios pastores principales, laicos y diseñadores de herramientas —una maravillosa muestra representativa del grupo—, todos con un sincero deseo de empoderar y equipar al pueblo de Dios. Creamos un escenario ideal. Nunca olvidaré la atmósfera de energía, experiencias compartidas, verdad bíblica y entusiasmo que fluía en nuestro grupo. El modelo que describimos se convirtió, no tanto en una idea para una sola iglesia, sino en un modelo para la iglesia en general. Reconocimos la importancia de los factores locales, pero enfatizamos los principios universales que estábamos redescubriendo en las Escrituras y confirmando en nuestras iglesias. Visualizamos un vasto movimiento de iglesias que serían conocidas por su pasión por el ministerio de equipamiento. Esbozamos el

Esquema de una organización diseñada para capacitar a pastores y líderes de la Iglesia en las áreas específicas del ministerio de capacitación que se estaban descuidando en la formación formal del clero. El objetivo no era competir con la formación en el seminario, sino complementarla con la aplicación bíblica y perspectivas prácticas derivadas de las experiencias de las iglesias locales.

Incluso sugerimos que las conferencias regionales y una identidad nacional serían componentes útiles para hacer realidad nuestro sueño. Todavía recuerdo esas horas con asombro. ¡La mayoría de las ideas que surgieron esa mañana han perdurado en lo que se convertiría en la Red de Capacitación en Liderazgo!

El anfitrión del foro fue Bob Buford. Tras las cuatro presentaciones, me invitó a almorzar en su mesa. Me preguntó sobre mis experiencias en Brentwood, y al escuchar su relato descubrí rápidamente que era uno de esos laicos de gran capacidad (y frustrados) que conservaban una enorme esperanza en la iglesia local. En un momento dado, preguntó con naturalidad: "¿De verdad crees que eso es posible?".

"¿Qué es realmente posible?", respondí.

"La visión que su grupo soñó esta mañana", dijo.

Con mi habitual cautela, dije: "¡Por supuesto! ¡En un instante!"

Estaba a punto de descubrir por qué el don especial de Bob como hombre piadoso incluye financiar sueños e iniciativas ministeriales. Respondió a mi entusiasmo invitándome a participar en una reunión de grupo inmediatamente después del foro, cuyo propósito específico sería profundizar en nuestra visión de equipar. Bob nos recibió a Brad, Marlene, a un par de personas más y a mí, mientras conversábamos sobre lo que se necesitaría para lanzar una organización diseñada para promover esta visión.

Fue un verdadero honor para mí participar en la reunión. Hablamos de varias medidas a tomar, como reunirnos en futuras reuniones, identificar a otras personas clave para invitarlas a participar y destacar los principios organizativos que queríamos asegurarnos de preservar. Pensé que Marlene sería la líder perfecta para un movimiento así. Sin embargo, Marlene estaba a punto de comenzar un año sabático, y sus talentos e intereses aún se centraban en el ámbito nacional de la gestión del voluntariado, donde aún tenía varias metas por alcanzar.

A pesar de mi decepción por no poder trabajar junto a Marlene en el desarrollo de esta visión, tampoco estaba preparado para aceptar la oportunidad de liderazgo que se me ofrecía. Aunque la posibilidad de ver los principios que habíamos practicado en Brentwood aplicados a otras congregaciones era un sueño personal, no me sentía capacitado para un puesto directivo tan importante. Mi formación académica era mínima. Mi formación había sido principalmente práctica. ¿Cómo podría diseñar y dirigir una organización con influencia nacional? Por ello, rechacé varias veces la oferta de asumir la dirección de la incipiente Red de Capacitación en Liderazgo (LTN).

Ahora veo que Dios usó a varias personas y eventos para guiarme en una nueva dirección. Un diálogo continuo con Brad Smith me ayudó a poner los asuntos del ministerio en perspectiva, ya que me beneficié de su diferente formación teológica, su escucha perspicaz y su amistad estimulante. Bob Buford escuchó pacientemente todas mis excusas para rechazar la oportunidad de LTN (que...

Se reducía a mi afirmación sobre la falta de credenciales y cualificaciones académicas), y su respuesta me sorprendió: «No me hables de credenciales ni cualificaciones. Tienes los dones y la pasión». Bob Shank (en aquel entonces pastor principal de la Iglesia Comunitaria de la Costa Sur) predicó un sermón extraordinario en una conferencia de la Red de Liderazgo sobre el ministerio de Aquila y Priscila, dos laicos del Nuevo Testamento que se unieron al apóstol Pablo para formar un equipo ministerial dinámico. Luego compartió cómo Dios lo había guiado al ministerio a pesar de su falta de formación académica. Parecía un sermón diseñado para mí.

De una manera asombrosa, sentí que todos los componentes que me llevaron originalmente al ministerio en Brentwood encajaban. Bob Buford trató mis calificaciones de forma muy similar a como lo había hecho Charles casi una década antes. Sentí que volvía la misma sensación de impotencia al considerar la magnitud de la nueva tarea que tenía por delante. Y, sin embargo, al mismo tiempo, me di cuenta de que el mismo Dios que me había dado fuerza a diario hasta ese mismo día seguía conmigo. ¡No estaba solo!

Junto con estas piezas clave, hubo otros factores cruciales como el apoyo y la bendición de la congregación de Brentwood, el ánimo de mi esposo y el consejo de Charles y otras personas importantes. Después de considerar todo esto con oración, finalmente acepté la oportunidad de participar en la Red de Capacitación de Liderazgo.

El ciclo de desafío, impotencia, crecimiento, aprendizaje (¡tanto aprendizaje!) y la gracia de Dios comenzó de nuevo en mi vida. Los mismos factores temporales que determinaron el lanzamiento de la visión en Brentwood guiaron el lanzamiento de LTN. Desde el principio, conté con la ayuda de un gran equipo. Recluté un consejo asesor de voluntarios, que con el tiempo se convirtió en parte del equipo docente. Siento la alegría constante de trabajar junto a personas que comparten mi pasión por capacitar al ministerio.

Uno de los valores fundamentales de LTN es que solo practicantes auténticos se capacitan en nuestros institutos y seminarios. Nuestro personal enseña lo que practica. El sello de autenticidad marca la diferencia. Lo he comprobado de primera mano al presentar la visión de capacitación en grupos con un lenguaje y estilo teológicos marcadamente diferentes al mío. Cuando cuento la historia de cómo funciona el cuerpo de Cristo como organismo en Brentwood, puede que no siempre use las mismas palabras que ellos, pero me doy cuenta de que hablo un idioma que anhelan escuchar. He aprendido que cuidar, descubrir y hacer crecer al pueblo de Dios se traduce en cualquier idioma.

Otro lenguaje universal poderoso es la narración. Los conceptos y principios cobran vida de dos maneras: cuando los aplicas a tu propia vida y cuando los ves vivir en la vida de los demás. De alguna manera, lo vivido siempre tiene que ser lo primero, por eso estoy convencido de que mi equipo de LTN debe enseñar conceptos y principios que han puesto a prueba en el laboratorio de sus propias iglesias. Los mejores ejemplos provienen de nuestras propias experiencias.

El principio de la narración ha guiado la escritura de este libro. Al final de cada capítulo, he dedicado tiempo a ofrecer algunos de los principios que hemos aprendido a lo largo del camino. Por supuesto, hay muchos más por descubrir. Parte de la razón por la que no he intentado ser exhaustivo, ni siquiera exacto, al seguir un patrón de desarrollo es que el flujo de estos principios será único para cada contexto. Recuerde, este nunca se trató de un programa listo para usar. Se trata de la vida en el cuerpo de Cristo. ¡Estoy deseando escuchar la historia de cómo la vive!

## **LA HISTORIA DE JIM MARTIN**

En muchos sentidos, la historia de Jimmartin captura de forma conmovedora los resultados de la transformación espiritual en una iglesia. Cuando las personas son identificadas, capacitadas y...

Al ser liberados para ejercer el ministerio según los patrones bíblicos, suceden cosas maravillosas. La filosofía, los detalles y las lecciones son parte de la formación y el camino. Pero los resultados duraderos se encuentran en las historias de personas reales en quienes Dios ha derramado abundante gracia.

Muchas de mis historias sobre cierta persona comienzan con otras personas. Quizás nunca la hubiera conocido ni descubierto si no hubiera sido por otra persona. También quiero decir que debo comenzar la historia de Jim hablando de otra persona. Las personas captan nuestra atención en el fluir de la vida y marcan la diferencia, pero a menudo están ahí gracias a otras personas. Padres, hermanos, amigos e incluso enemigos influyen en la vida de una persona antes de que la conozcamos.

En la iglesia, nos encontramos con compañeros de viaje en el a veces difícil camino de la vida. Cada uno viene con un propósito. A veces vienen para marcar la diferencia. A veces vienen para esconderse y sanar. O quizás vienen para aprender y crecer. A menudo, las personas nuevas que entran por nuestras puertas no están seguras de por qué vinieron.

Por todas estas razones, me alegra que la primera persona que los recién llegados suelen conocer en nuestra iglesia sea Gordon. Cuando lo conocen, están en buenas manos. Gordon posee una gran dosis de los dones que conforman lo que llamamos hospitalidad. Es observador, amable y diplomático, y posee varios otros dones que son demasiado sutiles para aislarlos, pero que contribuyen a su carácter único. Detecta a los desconocidos y visitantes, les da la bienvenida y conversa con ellos. Tiene una manera maravillosa de hacer que la gente se sienta como en casa.

Muchos de los primeros contactos entre nuestra congregación y la gente nueva ocurren en el patio de la iglesia (quizás recuerden esto de la historia de Robert en el capítulo 7). Debido al clima del sur de California, el patio de nuestra iglesia es un lugar ideal para reunirse.

Lugar antes, entre y después de los servicios. Proporciona una zona de transición segura entre el mundo y la iglesia. El patio es el lugar favorito de Gordon para hacer su magia.

Un domingo, Gordon vio a un joven que pasaba lentamente en bicicleta frente a la iglesia. Cada pocos minutos pasaba, observando distraídamente las actividades. Vestía bermudas caqui, camiseta y casco de bicicleta. Parecía tener mucho tiempo libre y ningún sitio en particular adónde ir.

Tras presenciar este comportamiento un par de domingos, Gordon tomó medidas. Programó un paseo hasta la acera para poder decirle unas palabras al joven mientras pasaba. Gordon lo saludó al primer paso (fue un saludo desde el coche). El joven le devolvió el saludo con voz grave y pausada: «Hola». Al siguiente paso, Gordon lo invitó a tomar un zumo o un café en el patio. El joven se mostró reacio, pero Gordon le correspondió con amable insistencia. Finalmente, el joven se detuvo y tomó un refrigerio mientras Gordon conversaba con él. Intercambiaron nombres y empezaron a conectar.

Resultó que Jim Martin tenía treinta y tantos años y estaba desempleado por incapacidad prolongada. Tenía epilepsia. Vivía solo. El casco que usaba para andar en bicicleta era parte integral de su vestuario para protegerse la cabeza durante las convulsiones. Aunque su forma de hablar lenta pudo haber dado la impresión inicial de que tenía una discapacidad mental, en realidad era un efecto secundario de su medicación. La medicación, más que la epilepsia, también le impedía trabajar. Podía montar en bicicleta, pero no conducir.

Al terminar el tiempo de compañerismo ese día, Gordon invitó a Jim a unirse a él para el servicio de adoración. "No, no podría hacerlo", respondió Jim en su reflexión.

Voz de barítono. "Simplemente no estoy bien vestido". Sin inmutarse, Gordon le aseguró a Jim que su atuendo estaba perfecto. Lo invitó a venir el domingo siguiente y lo esperó. Jim regresó, y Gordon empezó a conectarlo con otras personas, incluyéndome a mí.

"Sue", dijo Gordon un domingo al acercarse a mí con Jim, "te presento a Jim Martin". Al saludar a Jim, Gordon continuó: "Jim, Sue te mostrará los alrededores y te ayudará a orientarte. Eso es lo que hace. Si tienes alguna pregunta sobre lo que ocurre por aquí, es la primera persona con la que debes hablar". Jim iba camino de convertirse en un parroquiano habitual. Ese día, paseamos un rato por la iglesia y me aseguré de que Jim supiera dónde estaba mi oficina. "Si alguna vez necesitas ayuda, Jim", le dije, "entra".

Gordon me entregó a Jim como parte de una estrategia intencionada para integrar a la gente nueva. Su relación continuó, pero Gordon fue quien ayudó a Jim a cruzar el umbral hacia el resto de la iglesia.

Como Gordon cantaba en el coro, no podía sentarse con Jim durante el servicio religioso. Una o dos semanas después, Jim me hizo una pregunta. Su forma de hablar era inolvidable. Me recordaba a un vocabulario innato del sur de California, expresado con una cadencia reflexiva y metódica. "¿Alguien puede cantar en el coro?". "Solo tienes que venir a ensayar los jueves por la noche, Jim", respondí. Eso fue todo. Jim vino al coro. Fue recibido con cariño.

La siguiente vez que se ofreció una clase para nuevos miembros, Jim se presentó. Tenía la intención de participar plenamente. Contó su historia y se ganó el cariño del resto de la clase. Para muchos de ellos, fue una introducción al mundo desconocido de un epiléptico. Una vez que lo hablamos, la condición de Jim comenzó a dejar de ser intimidante.

Poder. Todos llegamos a conocer y apreciar a la persona que llevaba el casco, y este se convirtió en un elemento secundario en lugar de un elemento separador o incómodo.

El horario de Jim le permitía pasar mucho tiempo en la iglesia. A menudo pasaba tiempo en mi oficina. Nuestras conversaciones giraban en torno a diversas facetas de mi trabajo. Era deliciosamente curioso.

"¿Qué haces ahí, Sue?", me preguntó un día, mientras yo recogía el material didáctico.

"Me estoy preparando para una sesión de capacitación en liderazgo esta noche, Jim", respondí.

"Muchacho, siempre he querido ser líder", dijo.

¡Ese comentario me llamó la atención! Le pregunté: "¿Qué significa eso para ti? ¿Qué significa ser un líder, Jim?".

Tras reflexionar un momento, respondió: «Ah, ya sabes. A cargo de algo. Ayudando a la gente. Simplemente... siendo un líder. A cargo de algo».

Podía oír el anhelo en su voz. "Creo que serías un muy buen líder,

Jim, dime, ¿qué te gusta hacer?

—Bueno —empezó—, hay muchas cosas que no puedo hacer. Porque no sé conducir, ¿sabes? Pero hay muchas cosas que sí puedo hacer.

Ahora sí que despertó mi curiosidad. «¿Y qué haces?»

Resultó que Jim era carpintero. No podía ejercer su oficio con regularidad debido a la medicación, pero hacía complicados rompecabezas de madera en su taller en casa. Era un artesano excepcional. Y poseía otras habilidades especiales que descubriríamos más adelante.

Justo antes de partir a México para uno de nuestros frecuentes campamentos de trabajo, Jim pasó por mi oficina. «Ojalá pudiera ir a ese viaje», dijo.

"¿Hay alguna razón por la que no puedes?", pregunté, pensando que sería una gran incorporación al equipo.

—Ay, mi salud —respondió—. El médico no me deja hacer eso.

Su decepción era evidente.

—Bueno —sugerí—, hay otras maneras de participar, incluso si no puedes ir. Necesitamos todo tipo de comida para llevar. Podrías ayudar en la cocina...

Pensó en la sugerencia por un momento y luego dijo con una sonrisa: "Hago unas galletas con chispas de chocolate realmente buenas".

—Jim, ¿tienes idea de lo ricas que estarán las galletas con chispas de chocolate cuando regresemos a nuestras tiendas después de trabajar todo el día en la obra? —dije.

"Está bien, voy a hornear un poco", decidió.

Ese primer año, Jim apareció el día antes del viaje con unas cien docenas de galletas con chispas de chocolate. Los niños creyeron que habían muerto y se habían ido al cielo. Jim no solo les había dado un capricho delicioso, sino uno abundante. Había suficientes galletas para todos. Nuestras meriendas eran como la alimentación de los cinco mil, cuando Jesús multiplicó los panes y los peces, todos se saciaron, ¡y sobraron doce cestas!

Las galletas de Jim fueron un éxito; se convirtieron en una tradición de los campamentos de trabajo anuales en México. Si sabía que se estaba celebrando un retiro para el personal, les ofrecía...

Galletas. Sus galletas especiales se convirtieron en un sello distintivo de nuestra iglesia. Los acontecimientos llegaron a su final más apropiado con las galletas de Jim.

Las habilidades de carpintería de Jim también encontraron un lugar de servicio. Debido a que una gran renovación obligó a cerrar nuestro santuario por un tiempo, transformamos nuestro gimnasio en el área de culto. Jim ayudó a fabricar las gradas temporales para el coro y a preparar el área para este uso especial.

Mientras tanto, sus visitas a mi oficina seguían incluyendo conversaciones sobre liderazgo. Anhelaba encontrar maneras de servir a lo que consideraba su familia: la iglesia. Al año siguiente, nominé a Jim para un puesto entre los diáconos. En nuestra cultura eclesial, los diáconos desempeñan una función de pastoreo y cuidado dentro de la congregación. El comité de nominaciones me contactó con cierto escepticismo. De hecho, pensaron que estaba un poco loco. "¿Por qué cree que Jim Martin podría ser diácono?", me preguntaron. Me alegré de que llamaran. Algunos no lo conocían, otros solo sabían de su participación en el coro, y otros sabían que tenía problemas de salud. Ninguno lo conocía como yo.

"Nominé a Jim para diácono porque sabe lo que es realmente preocuparse por los demás", respondí. "Es increíblemente responsable y tiene un gran deseo de realizar este servicio". Después de mucha oración y consideración, la iglesia llamó a Jim para ser diácono. ¡Estaba encantado! Con su asombrosa perspectiva, Jim resumió la profunda respuesta a esta invitación especial: "¡Ahora soy realmente parte de la familia!".

Tuve el privilegio de observar el proceso de asumir un rol de liderazgo a través de los ojos de Jim. Hablamos de todo. Estaba deseando que llegara la orientación para nuevos oficiales. Su entusiasmo por la capacitación hizo que planificar la sesión fuera emocionante. Desafortunadamente, mi madre sufrió un grave problema de salud que nos obligó a...

Posponer la sesión de orientación que Charles y yo solíamos dirigir juntos. La situación se convirtió en un período prolongado y estresante, ya que la salud de mi madre empeoraba constantemente y sus días con nosotros se acercaban rápidamente a su fin. Durante las seis semanas que la vida de mi madre pendía de un hilo, me vi obligado a posponer el entrenamiento para nuevos oficiales tres veces. La primera vez pude llamar a cada líder y explicarles el aplazamiento, pero después la situación se volvió tan caótica que le pedí disculpas al equipo de la oficina. Aunque estas cancelaciones eran inevitables, recuerdo sentirme especialmente triste por decepcionar a Jim. Intenté asegurarme de que entendiera las razones de los aplazamientos, porque no quería que sintiera que su entrenamiento no era importante.

Durante la última semana de vida de mi madre, estuve fuera de la oficina todo el tiempo. Falleció el domingo después del Día de Acción de Gracias. La noticia de su fallecimiento se anunció en la iglesia. El lunes siguiente llegué a la oficina a las 7:30 a. m., afligido y con la abrumadora tarea de organizar el caos acumulado durante el mes anterior. Sentí que sumergirme en mi trabajo me ayudaría de verdad. Necesitaba la estructura, la camaradería y la vida que me rodeaba en la iglesia.

Cuando encendí las luces de mi oficina, con solo un vistazo me sentí abrumado por las pilas de correo y mensajes que amenazaban con caer de mi escritorio. Bueno, tenía que empezar por algún lado. Así que rodeé mi escritorio y saqué la silla para sentarme. Allí, sobre mi silla, había un recipiente con galletas calientes con chispas de chocolate. Jim se me había adelantado. Sabía lo que probablemente haría en esta situación y se adelantó para ayudarme. Me senté en la silla con las galletas en el regazo, olvidando por un momento el correo y el caos, sabiendo que otros miembros de la familia de Dios me cuidaban profundamente.

Como la mayoría de los verdaderos siervos, Jim ya ministraba a otros antes de que le otorgáramos un título. La capacitación que le dimos solo complementó lo que Dios ya le había dado. Tuvimos el privilegio de beneficiarnos de sus maravillosos dones.

Se hizo cargo de la despensa de alimentos como una responsabilidad personal. Aportó un verdadero sentido de propósito y orden a nuestra labor de ayuda a las personas sin hogar de nuestra comunidad. Mantuvo la despensa abastecida como nunca antes. De paso, Jim también asumió el cargo de coordinador de transporte de emergencia. Ahora bien, recuerden, no sabía conducir. Algunos podrían haber visto esto como una razón obvia para no considerarlo para ese puesto; concluimos que había un par de razones de peso para que estuviera en el puesto: primero, no había peligro de que pensara que podía hacer este trabajo solo (después de todo, ¡no sabía conducir!), y segundo, comprendía por experiencia propia la importancia del transporte personal y las frustraciones que conlleva depender de otros para que lo lleven. Lideró de una manera hermosa al brindar oportunidades para que otros sirvieran.

Jim hizo un trabajo estelar como diácono. Amaba su función. Convirtió sus limitaciones en un servicio sin límites.

## **VIAJE A YOSEMITE**

Durante esta época, el equipo de ministerios laicos de nuestra iglesia se expandía constantemente. El aumento de mis responsabilidades me obligó a mudarme a una oficina más grande, con más espacio, pero con menos opciones de almacenamiento y organización. Tenía muy poco espacio en las estanterías. Montones de carpetas, archivadores y libros amenazaban con invadir la oficina. Jim y yo estábamos de visita un día, durante una de sus visitas, y me señaló lo obvio. «Este lugar es un desastre», comentó con su inconfundible voz de barítono. No se anduvo con rodeos. «Sin duda necesitas estanterías», añadió.

"Claro que sí", respondí. "Daría cualquier cosa por conseguir esto".

organizado."

"Probablemente podría construirlos para ti", ofreció.

Me entró la esperanza. "¿En serio? ¿Tienes tiempo?", pregunté.

—Sí —dijo—. Tú traes la madera y yo los construyo. ¿Tienes una cinta?

Corrí a buscarle una cinta métrica y empezó a tomar medidas de mi oficina. Me dio una lista de la madera que debía comprar. «Consígueme esta madera y yo construiré las estanterías. Pero no puedo hacerlo hasta el lunes».

Apenas podía creer lo que oía. Estaba acostumbrado a los horarios de los proyectos de la iglesia, que siempre parecen significar meses de espera para que las cosas se hagan.

Jim ya tenía un plan. «Volveré el lunes. Tienes esa madera aquí». Y añadió: «Hasta entonces, me voy de viaje».

¿A dónde vas?, pregunté.

"Voy a Yosemite. ¡Siempre he querido ver esa gran roca!", explicó.

Creí entender lo que decía. "¿Te refieres a Half Dome?"

Él asintió: "Half Dome. Voy a ver Half Dome".

Me emocionó la noticia y me alegré de verdad por Jim. "Que te diviertas mucho y nos vemos por aquí el lunes", le dije.

Sería mi última conversación con Jim antes de la eternidad. Recibí una llamada el fin de semana. Jim había fallecido en Yosemite. Sufrió una convulsión tónico-clónica, probablemente provocada por la altitud, de la que no se recuperó.

La inesperada muerte de Jim devastó nuestra iglesia. Se había convertido en una parte fundamental de nuestra vida en común. A los pastores les resultó difícil anunciarlo durante el servicio. La reacción inmediata de la congregación fue un profundo dolor. El sentimiento universal de pérdida dio testimonio del impacto de Jim. Todos nos habíamos sentido conmovidos, de una u otra manera, por la vida de este hombre extraordinario. Fue un siervo y un líder. Fue un diácono de pies a cabeza.

Nunca olvidaré el servicio conmemorativo que celebramos para Jim. Aunque no le faltaban amigos, no tenía familia en la zona. Su madre, que vivía fuera de la ciudad, asistió al servicio. El santuario estaba a rebosar. Historia tras historia.

La historia de la compasión y la inclinación práctica de Jim nos mantuvo con lágrimas y sonrisas durante la celebración conmemorativa de su vida.

Un caballero de nuestra iglesia llamado Ron relató una encantadora conversación que tuvo con Jim. Un día, mientras conducía al trabajo, Ron vio una ambulancia estacionada. También vio, para su gran preocupación, lo que parecía ser la bicicleta de Jim tirada en la calle y a un hombre siendo atendido por el personal médico. Se detuvo y descubrió que la víctima era, de hecho, Jim, quien había sufrido una convulsión y estaba recostado en la camilla de la ambulancia. Aliviado tras comprobar que Jim no estaba herido, Ron se inclinó sobre él y le dijo lo primero que se le ocurrió: «Jim, chocaste contra una camioneta». Jim pensó un momento y luego respondió: «Ronny, ¿la lastimé?».

La rica narración nos permitió experimentar y expresar nuestro dolor de buenas maneras. Todos habíamos perdido a un buen amigo. Pero resultó que Jim no había terminado de servirnos. Varios meses después, la administradora de la iglesia llegó a una reunión de personal con lágrimas en los ojos. En la mano sostenía un cheque de una compañía de seguros. Jim había contratado una póliza de vida y había hecho beneficiaria a su familia —la iglesia—.

Jim comentaba con frecuencia que nos faltaba un espacio en nuestras instalaciones para que la gente pudiera estar en silencio y reflexionar. Charles compartía esa visión. Ambos imaginaron un jardín de oración en un espacio detrás de nuestro salón de reuniones. El dinero de Jim, junto con otra donación, se destinó a la creación del Jardín Conmemorativo Jim Martin. (Y, como leerán en la posdata, la donación de Jim Martin ha tenido un papel importante en nuestra vida como iglesia).

**¿CUAL ES TU SUEÑO?**

AL LLEGAR AL FINAL DE ESTE LIBRO, ¿es usted como una de esas personas que se acerca durante un descanso y dice: “Grandiosas historias, pero no creo que puedan suceder en mi iglesia”?

Sea cual sea tu rol actual en la iglesia, permíteme reconocer tus sentimientos de impotencia. He pasado por eso. Permíteme también decirte algo que debes recordar: me ha mantenido en pie cuando todos los planes parecen salir mal. Me ha sacado de dolores, ira, decepciones, impaciencia y, sí, de impotencia.

En esos momentos (y de hecho, ha habido muchos) en que he pensado, e incluso murmurado en voz alta: «No creo que pueda suceder en mi iglesia», casi puedo oír la voz de Jesús susurrando para llamar mi atención: «Si solo es eso, entonces de verdad no sucederá. Recuerda, no es solo tu iglesia, ¡es MI IGLESIA!».

...sobre esta roca edificaré mi iglesia, y las puertas del Hades no prevalecerán contra ella.

Mateo 16:18

## **PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE**

**1. Si usted está en el proceso de llamar a alguien para que asuma el rol de líder capacitador, ¿cuáles son las cualidades y los dones que busca más allá de las credenciales y las calificaciones?**

**2. Dedicar un tiempo a repasar la historia de Jim. Identificar y enumerar algunos de los sistemas que le permitieron prosperar en el ministerio.**

**3. ¿Quiénes son tus historias? Invítalos a compartirlas en el contexto del ministerio y la adoración.**

**4. ¿Cuáles son tus obstáculos para convertirte en una iglesia que capacita? Considera un tiempo de oración y reflexiona sobre cómo puedes permitir que Dios te acompañe en el camino. Dejar ir tus obstáculos y luego escuchar el plan de Dios para tu iglesia.**

## Posdata

LA IGLESIA QUE EQUIPA no se queda de brazos cruzados esperando una imagen porque hay demasiadas cosas sucediendo. Por lo tanto, ni siquiera las imágenes de los principios, las personas y los eventos que conforman la vida de una iglesia que equipa están completas. Después de todo, el cuerpo de Cristo es un organismo vivo, compuesto de partes vivas que cambian constantemente. Aprenden, crecen, envejecen y algunas mueren. Nuevos hermanos y hermanas se convierten en parte del cuerpo y ocupan su lugar. Cristo continúa derramando sus dones sobre su iglesia en y a través de su pueblo.

En el año que me ha llevado completar este libro, han sucedido muchas cosas. Así es la vida. He reflexionado mucho sobre cómo capturar los aspectos de "la vida continúa" de esta vasta historia sin que el lenguaje se vuelva demasiado complejo ni las explicaciones demasiado largas.

Cuando comencé el primer capítulo de este libro, mi esposo y yo estábamos profundamente involucrados en la lucha de Charles contra el cáncer. Hubo largas vigilias en el hospital y junto a su cama en casa. Momentos de esperanza se mezclaron con horas de dolor y desesperación. Esos siguen siendo días y noches muy preciados en nuestras vidas.

Con motivo de su último cumpleaños aquí en la tierra, pude presentarle a Charles varios de los primeros capítulos de este libro. Sonrió. Como siempre me ha pasado, no creo que pudiera separar la alegría por lo que Dios ya había hecho y está haciendo entre nosotros en Brentwood de la alegría de ver lo que Dios estaba haciendo en otros lugares a medida que la visión se extendía.

Fue mientras escribía los capítulos intermedios que Charles perdió la batalla. Tenía solo cincuenta y seis años. Nuestro amigo había luchado la buena batalla y mantenido la fe hasta el final. Quienes lo conocimos perdimos a un líder, mentor, animador y amigo. Modeló tantos rasgos de carácter cristiano que dejó una huella imborrable en el personal médico que lo atendió, en muchas personas ajenas a la iglesia y, por supuesto, en la congregación que tanto amaba. Este libro se ha convertido, sobre todo, en un homenaje a la visión bíblica que Charles trajo a Brentwood y a las vidas que siguen transformándose gracias a ella.

En el capítulo 11 conté la historia de Jim Martin, quien de tantas maneras contribuyó y se benefició del cuerpo de Cristo en Brentwood. A su muerte, dejó un legado perdurable en forma de un jardín conmemorativo, un refugio que Charles apreciaba profundamente. El espacio proporcionaba un entorno íntimo para el culto y un lugar para la conversación seria, la oración y la reflexión. Un lugar para encontrarse con Dios.

Este lugar también nos recuerda que los edificios pueden rodear y albergar la iglesia, pero no son la iglesia. Este espacio tranquilo nos ayuda a recordar que somos la iglesia. Oportunamente, la familia de Charles honrará su legado en un último servicio privado que se celebrará en el Jardín Conmemorativo de Jim Martin. ¿Qué mejor manera de honrar su compromiso y amor por la iglesia de Cristo? Siguiendo una tradición ancestral, el cuerpo de Jesucristo continúa edificando sobre el cimiento de los santos que nos precedieron.

Mientras tanto, no puedo evitar pensar que Charles se está divirtiendo muchísimo, bailando y aplaudiendo con esa "gran nube de testigos" (Hebreos 12:1), mientras él, junto con el Señor, observa el asombroso milagro viviente llamado iglesia.

En memoria de Charles Edward Shields

1944-2000

Cristo "dio a unos... ser pastores"

El

Equipamiento

Iglesia

Siempre que

personal,

relacional,

Centrado en Cristo

crecimiento a través de

ministerio en

la iglesia,

comunidad,

mundo, y el

toda la vida



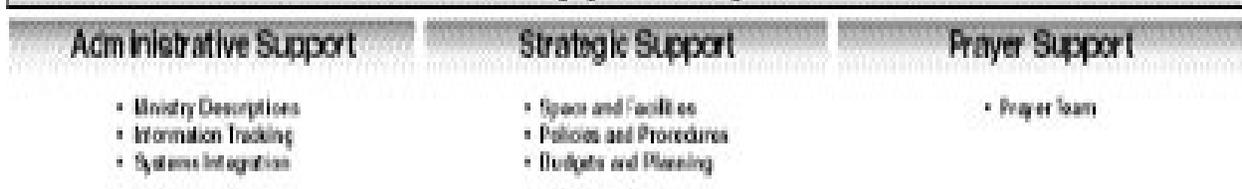
---

LEADERSHIP  
training  
NETWORK





## Build Support Systems



## Build Teams and Integrate Roles



## Build an Equipping Culture



## Valores fundamentales de una iglesia que equipa

### **v Oración**

La iglesia que equipa reconoce el valor inherente de la oración para discernir la visión, el liderazgo y el plan de Dios hacia un modelo de ministerio que equipa. Los líderes de la iglesia que equipa se apoyan en la oración para ver a Dios en todos los aspectos de su ministerio.

### **v El sacerdocio de todos los creyentes y la visión de la Iglesia contenida en Efesios 4**

Cada miembro del cuerpo de Cristo tiene dones y está llamado al ministerio. La iglesia acoge a las personas de forma integral, ayudándolas a descubrir sus dones, necesidades y el llamado de Dios. Busca capacitar a las personas para el ministerio en la familia, la iglesia, la comunidad y el mundo.

### **v Liderazgo de servicio**

Los líderes demuestran humildad, autenticidad, responsabilidad y un cuidado genuino de las personas, y equipan a otros para usar sus dones en el cuerpo de Cristo.

### **v Ministerio en Equipo**

Las comunidades y los equipos saludables se construyen alrededor de la individualidad de los dones, la responsabilidad del equipo y la voluntad de las personas de trabajar por el bien común.

### **v Intencionalidad**

La iglesia asume el ministerio de capacitación como un valor y lo modela mediante la implementación intencional de sistemas para preparar, conectar y equipar a las personas para el ministerio dentro y fuera de la iglesia. Llama a un líder para facilitar la implementación en todo el cuerpo de Cristo.

### **v Respuesta proactiva al cambio**

La iglesia reconoce y abraza la naturaleza orgánica del cambio y responde de forma creativa y proactiva a los cambios culturales. La iglesia cambia continuamente sus métodos, pero mantiene el mensaje de Cristo respecto a su iglesia.

***Desarrollando una iglesia que equipa***

Los gráficos en las páginas siguientes muestran todos los elementos esenciales para desarrollar una iglesia orientada al ministerio de capacitación. El gráfico "Cómo cambiar la cultura" comienza evaluando lo necesario para preparar el camino para cualquier cambio constructivo. El segundo gráfico, "Cómo construir el sistema", describe los principios sistémicos más amplios que deben cumplirse para honrar la vida orgánica del cuerpo de Cristo.

Dependiendo de los componentes existentes en cada iglesia, los puntos de partida pueden no ser idénticos, pero el flujo final seguirá este curso. En el gráfico, verán una correlación entre el flujo que hemos analizado a partir de nuestro trabajo con muchas congregaciones y cómo nuestra historia en Brentwood ha seguido este proceso básico de transformación.

La mitad inferior de cada diagrama representa la labor fundamental que recae bajo la responsabilidad del liderazgo de la iglesia y del equipo ministerial de capacitación. Los elementos principales de cada diagrama son las experiencias, las preguntas y la participación de cada miembro en la vida de la iglesia. El grado en que se logren estos objetivos medirá cuánto podrá crecer cada miembro hacia la plena conexión y madurez. El proceso nunca es tan lineal como el diagrama lo hace parecer, pero este ayuda a visualizar las conexiones y cómo suele funcionar.

Notarás que muchas de las experiencias y aventuras que lees en el libro se reflejan en estos gráficos. Ambos gráficos se superponen en contenido en algunos puntos y ofrecen varios puntos de control con los que puedes registrar tu progreso. Las preguntas que acompañan a cada paso importante requieren una atención minuciosa. Si no puedes responderlas tú mismo, invita a otros a que te ayuden a encontrar las respuestas. Como siempre, el proceso pretende ser ampliamente inclusivo, aunque, en la práctica, comenzará con un grupo más pequeño que conforma el grupo original.

equipo.

## Cómo cambiar la cultura

**(1) ASSESS**

What is the current culture of our church?  
How is our culture communicated?  
How does our existing program emphasis reflect our culture?  
What and where is our readiness for change?

**(2) ENVISION**

Where do we want to go?  
Who do we want to be?  
Who needs to be involved in formulating the vision?  
Who needs to own the vision for it to be realized?  
Who has the responsibility and necessary gifts to communicate and expand the vision?

**(3) EMBODY VALUES**

How do I, our team, and the church leadership incarnate target values?  
Where do we need to change/grow?  
How do we facilitate change in our leadership team?

**(4) STRATEGIZE**

How do we reach our desired future state?  
How do we move churchwide culture toward the vision?

**(5) PREPARE THE FOUNDATION**

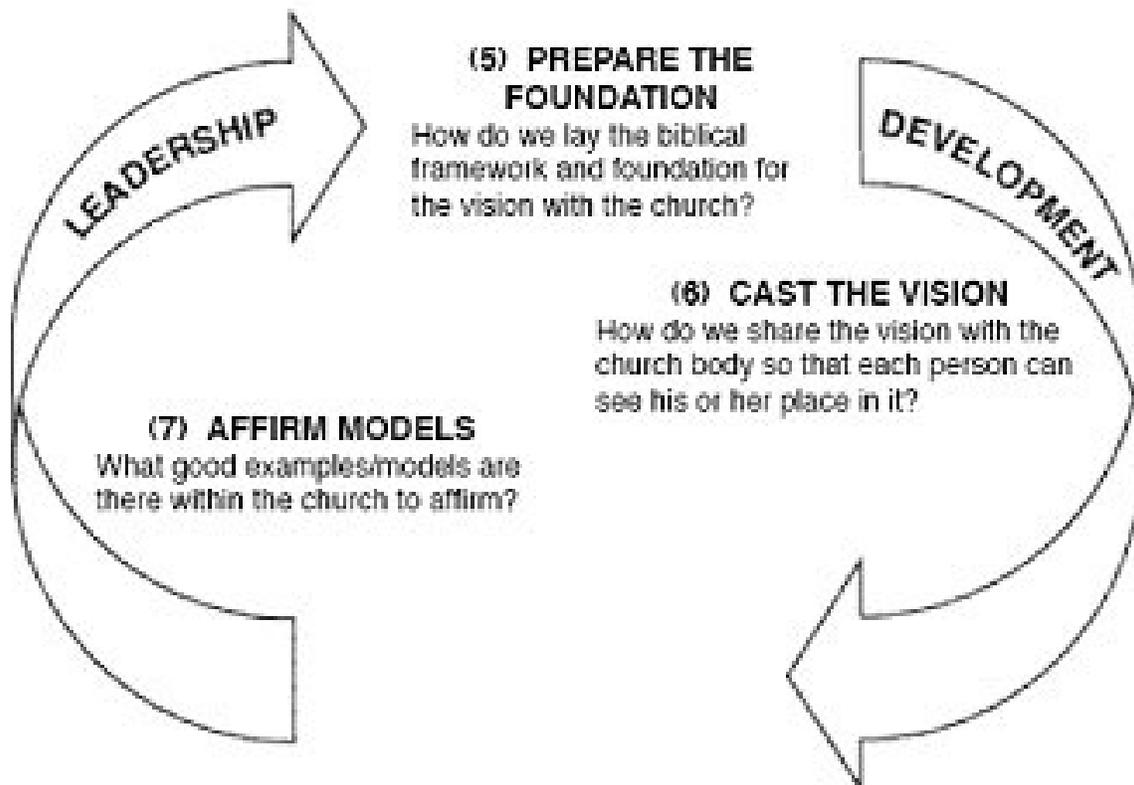
How do we lay the biblical framework and foundation for the vision with the church?

**(6) CAST THE VISION**

How do we share the vision with the church body so that each person can see his or her place in it?

**(7) AFFIRM MODELS**

What good examples/models are there within the church to affirm?



Cómo construir el sistema

## Vision, Strategy, and Team

### *What and why are we building?*

What is the vision for gift-based team ministry?

### *Who am I as leader?*

What do I bring to the ministry?  
What do I need to take care of myself?

### *Where are we now?*

*In our church what current systems are in place for...*

- Assimilation and Biblical Foundations?
- Discovery, Matching, and Placement?
- Training, Affirmation, Feedback, and Evaluation?
- Leader Development, Recognition, and Reflection?

### *Who are the builders?*

How do we select and build the equipping ministry leadership team?

### *Where do we go from here?*

Vision casting  
Strategic planning

### *How do we work together?*

Team dynamics

## INTEGRATE

How do we integrate equipping ministry into existing church systems?







---

LEADERSHIP  
training  
NETWORK

---

La misión de la Red de Capacitación en Liderazgo es influir y capacitar a líderes eclesiales innovadores para capacitarlos para un ministerio de equipo bíblico y basado en dones. Desde 1995, la Red de Capacitación en Liderazgo (LTN) ha proporcionado a líderes eclesiales recursos diseñados para ayudar a sus congregaciones a transformarse en iglesias que capacitan.

### ***Eventos: Institutos LTN***

Los institutos ofrecen capacitación práctica para líderes de la iglesia en todas las etapas del desarrollo de la iglesia, liderados por practicantes auténticos que construyen redes de pares de otros líderes del ministerio de equipamiento.

### *Productos*

#### Libros

*La Iglesia Equipadora: Sirviendo Juntos para Transformar Vidas*

por Sue Mallory

La historia de Sue Mallory sobre cómo se convirtió en directora de ministerios de equipamiento en una iglesia de California sirve como marco para explicar qué es una iglesia que equipa, cómo funciona una iglesia que equipa, por qué este es un modelo bíblico y qué es

involucrados en hacer esta transición.

## ***La guía para equipar a la iglesia***

**por Sue Mallory y Brad Smith**

Esta versión revisada del Kit de inicio para la movilización ministerial incluye nuevos aprendizajes y modelos desarrollados desde la publicación inicial en 1995. Basado en investigaciones realizadas con cientos de iglesias en América del Norte, este recurso es útil para personal remunerado y no remunerado, líderes laicos y líderes denominacionales.

Módulos de formación

Herramientas diseñadas para ayudar a los líderes a capacitar a otros. Cada módulo incluye una guía para líderes, folletos para los participantes, plantillas de transparencias y un CD con versiones personalizables de los folletos y diapositivas de PowerPoint.

¿Quién soy yo como líder?

Redacción de descripciones ministeriales

Habilidades de entrevista

Construyendo sistemas de apoyo para equipar el ministerio

Invitando a la gente al ministerio

Herramientas de evaluación

Herramientas diseñadas para ayudarle a evaluar todos los aspectos de los sistemas y la cultura de su iglesia.

Herramienta de evaluación de sistemas administrativos Gestión de tareas: sistemas El gráfico de la iglesia que equipa Gestión de tareas: cultura

Productos de audio, vídeo, web y correo electrónico

Estrategias para equipar el ministerio: el kit incluye un manual del participante y seis cintas de audio

Video de visión de NCNC: excelente herramienta para proyectar una visión para las juntas de la iglesia y las organizaciones clave

líderes e-COR: más de cien de los mejores recursos categorizados en una base de datos de búsqueda en el sitio web de LTN en [www.ltn.org](http://www.ltn.org)

e.quipper: una publicación mensual gratuita en línea

***Red de liderazgo***

La Red de Capacitación en Liderazgo es socia de la Red de Liderazgo. Fundada en 1984, su misión es impulsar el surgimiento de iglesias eficaces mediante la identificación, la conexión y la dotación de recursos a líderes eclesiales innovadores.

[www.leadnet.org](http://www.leadnet.org).

Para realizar pedidos o suscribirse contacte con:

**Red de Formación de Liderazgo**

2501 Cedar Springs, Suite 200

Dallas, Texas 75201

Teléfono: 877-LTN-LEAD (586-5323)

Fax: 214-969-9392

Web: [www.LTN.org](http://www.LTN.org)

## Acerca del editor

Fundada en 1931, Zondervan, con sede en Grand Rapids, Michigan, una división de HarperCollinsPublishers, es la empresa líder internacional de comunicación cristiana. Produce Biblias, libros y productos multimedia de gran éxito, una creciente línea de artículos de regalo y productos infantiles galardonados. Zondervan ([www.zondervan.com](http://www.zondervan.com)), la editorial bíblica más grande del mundo, posee los derechos exclusivos de publicación de la Nueva Versión Internacional de la Biblia y ha distribuido más de 150 millones de ejemplares en todo el mundo. También es una de las editoriales cristianas más importantes del mundo, y vende sus libros galardonados a través de minoristas cristianos, librerías, grandes superficies, tiendas especializadas e internet. Zondervan ha recibido un total de 68 premios Medallón de Oro por sus libros, más que cualquier otra editorial.

[Comparte tus pensamientos](#)

**Con el Autor: Sus comentarios serán enviados a**  
el autor cuando los envíe a [zauthor@zondervan.com](mailto:zauthor@zondervan.com) .

**Con Zondervan: Envía tu reseña de este libro**  
escribiendo a [zreview@zondervan.com](mailto:zreview@zondervan.com) .

**Recursos gratuitos en línea en**

**[www.zondervan.com/hola](http://www.zondervan.com/hola)**

**Zondervan AuthorTracker: recibe notificaciones cada vez que tus autores favoritos publiquen nuevos libros, salgan de gira o publiquen una actualización sobre lo que está sucediendo en sus vidas.**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]