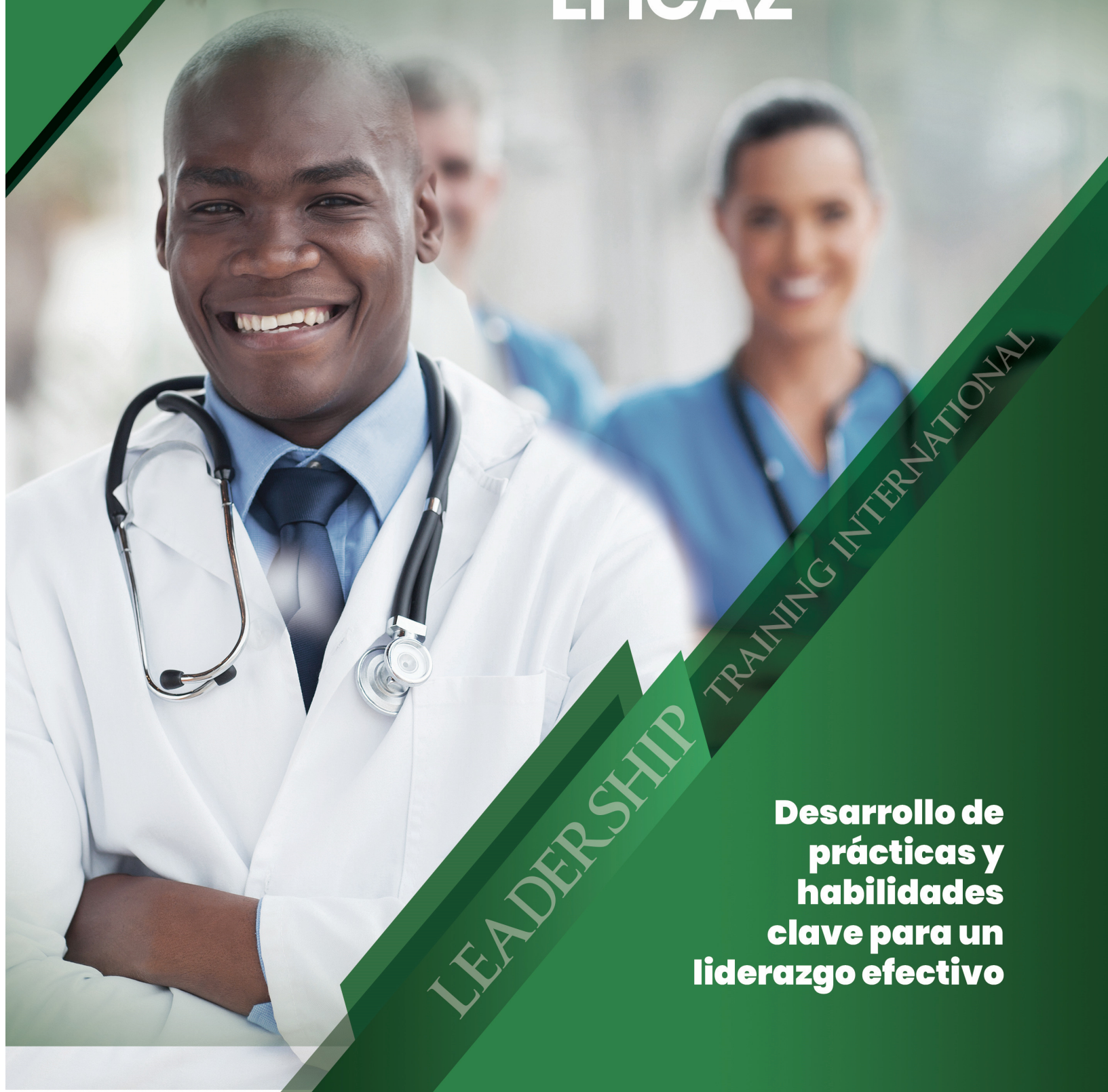




LIDERAZGO EFICAZ



LEADERSHIP

TRAINING INTERNATIONAL

**Desarrollo de
prácticas y
habilidades
clave para un
liderazgo efectivo**



LEADERSHIP
TRAINING INTERNATIONAL

LIDERAZGO EFICAZ

Desarrollo de prácticas

y habilidades clave

para un liderazgo efectivo

VERSIÓN AUTORIZADA
PARA USO LOCAL

UN RECURSO DE LEADERSHIP TRAINING INTERNATIONAL

Conozca al equipo de redacción de este módulo



Module Author
Dr. Tim Elmore

Tim Elmore es el vicepresidente de EQUIP, una organización sin ánimo de lucro fundada por John Maxwell. Ha dedicado su vida a equipar e invertir en líderes emergentes en todo el mundo. Tim ha sido pastor en dos iglesias, vicepresidente de dos organizaciones y profesor adjunto en varias universidades. Ha escrito numerosos libros sobre liderazgo y capacitación.

Tiene un BA en Teología Bíblica, un Master en Divinidades y un Doctorado en Ministerio. Vive en Atlanta, GA con su esposa Pam y sus dos hijos.

Escritores colaboradores:

Anne Alexander trabaja en el Departamento de Comunicación para EQUIP, un ministerio que aporta entrenamiento de liderazgo a creyentes en todo el mundo. Anne ha sido maestra de Biblia y conferencista durante más de 20 años, y también es editora y escritora independiente.

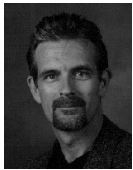
Brad Shedd es el pastor del ministerio de adultos en Assembly en Chesapeake, VA, donde es responsable del cuidado, asimilación, discipulado y alabanza. Violinista consagrado, tiene la carrera de Música y también un Master en Divinidades.



Editor de la Serie
Rev. Kevin Hinman

Kevin Hinman es el Presidente y cofundador de Leadership Training International. Kevin ha trabajado en el área empresarial y en el ministerio desde 1980 y ha viajado a más de 40 naciones en labores ministeriales. El trasfondo empresarial de Kevin incluye haberse graduado en un sistema intensivo de entrenamiento de dirección de la empresa General Electric y haber servido como especialista de entrenamiento para la tripulación aérea de la Marina de los EEUU. Kevin ha pastoreado, ha sido evangelista y ha trabajado con un ministerio sin ánimo de lucro muy importante.

Kevin posee un MA en Periodismo y Master en Divinidades. Kevin y su esposa, Carol, tienen tres niños.



Editor de contenido
Steve Lyzenga

Steve Lyzenga trabaja como editor técnico y de contenido para la serie FLE. Steve fue durante 14 años piloto de combate para la Fuerza Aérea Norteamericana antes de cambiar su comisión de oficial por la Gran Comisión. Steve ha viajado mucho a diferentes naciones, entrenando a líderes y movilizándose hacia grupos no alcanzados.

Steve posee un BS en Ingeniería Aeroespacial, un MS en Ciencia Aeronáutica, un MA en Misionología, y actualmente está cursando su Doctorado Ministerial. Él y su esposa, Kim, tienen dos hijos adultos.



Editor de contenido
Bob Baynard

Bob Baynard sirve como Editor de contenido y Gerente de proyecto para la versión autorizada para uso local de la serie FLE. Bob sirvió durante ocho años en el Ejército de los Estados Unidos y es veterano de la operación Tormenta del Desierto. Ha trabajado durante 12 años como Técnico quirúrgico, especializado en Cirugía endoscópica. Bob ha servido como pastor de jóvenes, consejero prematrimonial y coordinador de misiones.

Bob posee un MA en Teología Práctica y un MBA en Administración General. Bob y su esposa, Monelle, viven actualmente en Virginia Beach, VA.



Editora técnica
Rebekah Reese

Rebekah Reese sirve como Editora técnica para la serie FLE, proporcionando apoyo administrativo e informático clave en la edición del módulo, formateo y trabajo de preimpresión. Rebekah posee un MA en Política Pública y un BA en Historia. Las especialidades de Rebekah incluyen: administración de bases de datos, edición de gráficos y fotografía, mantenimiento y edición de páginas web, y edición y trabajo con creación de documentos y software para publicidad. Rebekah vive en Virginia Beach, VA

Soli Deo Gloria: ¡Sólo a Dios sea la gloria!



© 2015 por Leadership Training International. Todos los derechos reservados.

Este módulo está diseñado para ser usado con la Serie *Fundamentos para líderes emergentes* por Leadership Training International, Inc. No reproducir. Impreso en U.S.A. Portada y logos por Kerry Lammi. Todas las citas bíblicas, a menos que se indique lo contrario, están tomadas de la *Santa Biblia: Nueva Versión Internacional*®. NIV®. Copyright © 1973, 1978, 1984 Sociedad Bíblica Internacional. Usado con permiso de Zondervan Publishing House. Todos los derechos reservados.

Leadership Training International, Inc.
PO Box 9882
Chesapeake, VA 23321

1-757-673-6581 (teléfono)
1-757-673-6584 (fax)
info@ltiworld.org ~ www.ltiworld.org



LEADERSHIP
TRAINING INTERNATIONAL

Serie Fundamentos para Líderes Emergentes

La serie *Fundamentos para Líderes Emergentes* es un recurso exhaustivo consistente en 12 módulos de formación que conducen al líder emergente por un proceso de crecimiento personal y ministerial que se inicia desde su interior.

- Los Módulos Internos se centran en el crecimiento personal interno de un líder, para ayudar a asentar un fundamento que durará toda una vida.
- Los Módulos Externos se centran en el crecimiento ministerial externo de un líder, para ayudarlo a incrementar sus resultados y a dirigir a otros con efectividad.

Lugar donde se ubica este modulo en la serie FLE:

Módulos de crecimiento interno

- **El fundamento del líder** – Formar una autoimagen y un fundamento apropiados para el liderazgo.
- **La libertad del líder** - Obtener pasos para ser liberado de heridas, ataduras y hábitos de vida insanos.
- **El ejemplo del líder** - Adoptar y modelar los principios básicos de un discipulado.
- **El llamado del líder** - Descubrir su llamado y papel en el Plan Maestro de Dios.
- **El potencial del líder** - Alcanzar su potencial a través de sus dones y de su tipo de personalidad.
- **La vida equilibrada del líder** - Aumentar su capacidad de liderazgo por medio del desarrollo de una vida equilibrada.

Módulos de crecimiento externo

- **Liderazgo de alcance** – Alcanzar a los que le rodean a través de amistades dirigidas por el Espíritu.
- **Liderazgo a través de mentoría** – Encontrar y construir relaciones de mentoría efectivas.
- **Liderazgo a través de la comunicación** – Como convertirse en un comunicador altamente efectivo a nivel personal y equipo.
- **Liderazgo de proyectos de equipo** – Aprender a dirigir proyectos y a alcanzar objetivos con un enfoque de equipo.
- **Liderazgo en equipo** – Desarrollar un enfoque diverso de liderazgo de equipo para alcanzar el éxito ministerial.
- **Liderazgo eficaz** – Desarrollo de prácticas y habilidades clave para un liderazgo efectivo.

TABLA DE CONTENIDOS

	<u>Página</u>
Introducción	
Repaso.....	Intro-1
Descripción de la sesión	Intro-2
 Sesiones de enseñanza	
Sesión 1: Desarrollo de habilidades personales	1-1
Sesión 2: Desarrollo de habilidades de relación.....	2-1
Sesión 3: Desarrollar a otros	3-1
Sesión 4: Resolución de conflictos.....	4-1
Sesión 5: Dirigiendo con visión	5-1
Sesión 6: Dirigiendo de forma estratégica	6-1
Sesión 7: Dirigiendo el cambio	7-1

Introducción

Vista global

La serie *Fundamentos para Líderes Emergentes*:

La serie *Fundamentos para Líderes Emergentes* es un recurso exhaustivo dirigido a formadores ministeriales y a aspirantes al ministerio. La serie FLE consiste en 12 módulos de formación que llevan al líder emergente a través de un proceso de crecimiento personal y ministerial que se inicia desde su interior.

Los Módulos Internos se centran en el crecimiento personal interno de un líder para ayudarle a asentar un fundamento que durará toda una vida. Los Módulos Externos se centran en el crecimiento ministerial externo de un líder para ayudarle a incrementar sus resultados y a poder dirigir a otros con efectividad.

El módulo *Liderazgo eficaz*:

Liderazgo eficaz se centra en aumentar su capacidad de liderazgo desarrollando las herramientas para dirigir eficazmente. Desafía a los líderes a desarrollar habilidades personales, desarrollar habilidades de relación, desarrollar a otros, resolver el conflicto, dirigir con visión, dirigir estratégicamente y dirigir el cambio. Este módulo tiene siete sesiones que están todas diseñadas para ayudar a dirigir eficazmente.

1. Desarrollo de habilidades personales.
2. Desarrollo de habilidades de relación.
3. Desarrollo de otros.
4. Resolución de conflictos.
5. Dirigiendo con visión.
6. Dirigiendo de forma estratégica.
7. Dirigiendo el cambio.

Objetivo principal

El objetivo de este módulo es proveer una caja de herramientas de habilidades para ayudar a los líderes ministeriales a desarrollar prácticas clave para un liderazgo eficaz



No está permitida la copia de este material.

Descripción de las sesiones

Sesión	Título	Descripción
1	Desarrollo de habilidades personales	Presentaremos el módulo Liderazgo eficaz y aprenderemos cuatro habilidades esenciales que ayudarán a un líder personalmente a manejar mejor su vida y sus tareas de liderazgo, incluyendo: – dos elementos del propósito del módulo Liderazgo eficaz. – dos aspectos de establecer prioridades. – seis etapas en el proceso de toma de decisiones. – cuatro principios para resolver problemas. – cómo utilizar eficazmente un proceso de comunicación de cinco pasos.
2	Desarrollo de habilidades de relación	Entenderemos cómo los líderes pueden desarrollar habilidades de relaciones con principios bíblicos, incluyendo: – dos razones para la necesidad de habilidades de relación. – tres virtudes sobre las que asientan las habilidades de relación. – dos aspectos de desarrollar habilidades de escucha reflexivas. – diez asuntos prácticos para las habilidades de relación.
3	Desarrollo de otros	Aprenderemos cómo ser más eficaces desarrollando a otros, incluyendo: – tres ejemplos del Nuevo Testamento de mandamientos bíblicos de desarrollar a otros. – cinco razones por las que los líderes no desarrollan a otros. – cuatro aspectos de cómo desarrollar a otros en situaciones de vida real. – diez pasos en el proceso de cómo desarrollar a otros.
4	Resolución de conflictos	Aprenderemos cómo los líderes resuelven eficazmente los problemas, incluyendo: – tres claves para obtener una buena perspectiva del conflicto – dos aspectos del mandato bíblico de confrontar el conflicto. – cinco fuentes típicas de conflicto y cómo ayudar a prevenirlas. – cinco etapas en el ciclo de un conflicto. – seis aspectos del patrón de Pablo para resolver conflictos.

Descripción de las sesiones

Sesión	Título	Descripción
5	Dirigiendo con visión	Entenderemos la importancia de la capacidad de un líder para lanzar la visión y entender las herramientas para comunicar la visión eficazmente, incluyendo: – saber nuestra definición de “visión”. – cinco componentes de una visión dada por Dios. – cinco etapas en el nacimiento de una visión. – siete pasos en el proceso de cumplir una visión. – ocho pasos para comunicar la visión.
6	Dirigiendo de forma estratégica	Entenderemos cómo pensar y funcionar más estratégicamente para que los líderes puedan implementar con éxito sus planes ministeriales, incluyendo: – dos aspectos clave del pensamiento estratégico. – ocho características de los líderes estratégicos. – dos aspectos de la planificación estratégica. – seis destrezas necesarias para un líder estratégico.
7	Dirigiendo el cambio	Entenderemos las dinámicas del cambio para que los líderes puedan iniciar e implementar de manera eficaz el cambio, incluyendo: – tres ejemplos bíblicos que apoyan las bases para el cambio. – seis características de un agente de cambio. – las fases del crecimiento organizativo. – cinco categorías de cómo la gente recibe el cambio. – ocho pasos en el proceso de cambio.

——— *Notas del líder* ———

Lecciones

Sesión Una

BOSQUEJO DE LA SESIÓN

A. Introducción al módulo Liderazgo eficaz.

1. Un líder debe afilar continuamente sus habilidades.
2. Liderazgo eficaz es una caja de herramientas de habilidades.

B. Asentar prioridades.

1. El principio 80/20 es clave para asentar prioridades.
2. Preguntas para establecer su 20% de prioridades más alto.

C. Toma de decisiones.

1. Etapa de establecimiento: ¿Cuál es la historia?
2. Etapa de hechos: ¿Cuáles son los hechos?
3. Etapa de retroalimentación: ¿Qué piensan otros?
4. Etapa de formación: ¿Cuál es la mejor decisión?
5. Etapa de enfoque: ¿Cómo puede tener éxito esta decisión?
6. Etapa de avance: ¿Cuándo hemos de seguir adelante?

D. Resolución de problemas.

1. Los problemas raramente desaparecen.
2. Debemos asumir nuestros problemas.
3. Siga un proceso claro para resolver problemas.
4. Los que resuelven problemas obtienen influencia.

E. Comunicación eficaz.

1. Un buen comienzo.
2. Un lenguaje sencillo.
3. Hable con imágenes mentales.
4. Un solo tema con un paso de acción.
5. Un final emocionalmente fuerte.

Nota: Este módulo ha sido creado en colaboración con Tim Elmore y Growing Leaders, Inc. Se hace referencia a todos los materiales adicionales.

Recomendamos mucho los materiales de Growing Leaders, Inc., como complemento a este módulo.
Para pedidos, llame al (770) 495-3332 o visite www.growingleaders.com.

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Objetivo principal:

Presentar el módulo Liderazgo eficaz y aprender cuatro habilidades elementales que le ayudarán personalmente al líder a manejar mejor su vida y sus tareas de liderazgo.

Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán identificar dos elementos del propósito del módulo Liderazgo eficaz.
- B. Los participantes podrán explicar dos aspectos de asentar prioridades.
- C. Los participantes podrán describir seis etapas del proceso de toma de decisiones.
- D. Los participantes podrán explicar cuatro principios para resolver problemas.
- E. Los participantes podrán utilizar eficazmente un proceso de comunicación de cinco pasos.



A. Introducción del módulo Liderazgo eficaz.

Antes de seguir con la primera sesión, es importante entender el propósito del módulo Liderazgo eficaz.

1. Un líder debe afilar continuamente sus habilidades.

Si el hacha pierde su filo, y no se vuelve a afilar, hay que golpear con más fuerza. El éxito radica en la acción sabia y bien ejecutada (Ec 10:10).

- Un líder necesita habilidades básicas que sirvan como herramientas para dirigir a la gente.
- Estas habilidades han de utilizarse y mejorarse continuamente.

2. Liderazgo eficaz es una caja de herramientas de habilidades.

Este módulo es una caja de herramientas con siete habilidades básicas para que el líder ministerial las use cuando las necesite.

- **Desarrollo de habilidades personales** – Un martillo para clavar habilidades esenciales.
- **Desarrollo de habilidades de relación** – Un destornillador para apretar su capacidad de relacionarse con la gente.
- **Desarrollo de otros** – Un metro para ver lo que otros crecen.
- **Resolución de conflictos** – Una lima para suavizar aristas.
- **Dirigiendo con visión** – Un plano para ver el objetivo final.
- **Dirigiendo de forma estratégica** – Una llana para edificar la visión.
- **Dirigiendo el cambio** – Una llave para ajustar la dirección.

Punto de reflexión

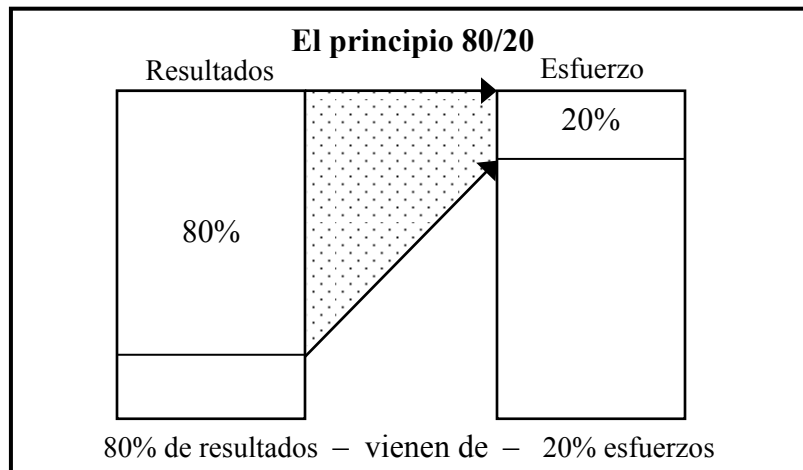
*¿Has visto a alguien diligente en su trabajo?
Se codeará con reyes;
y nunca será un Don Nadie (Pr 22:29)*

B. Asentar prioridades.

⁴¹ "Marta, Marta, ... estás inquieta ... por muchas cosas, ⁴²pero solo una es necesaria (Lc 10:41-42a).

1. El principio 80/20 es clave para asentar prioridades.¹

- El principio 80/20 enseña que el 80% de sus resultados vendrá del 20% de su esfuerzo.
- Este fue el principio clave de la revolución de la mejora de calidad del mundo empresarial entre 1950-1990.
- Así, deberíamos enfocarnos en establecer nuestro 20% de prioridades más alto.



El principio 80/20 se conoce también como el principio de Pareto, el principio de menos esfuerzo y el principio del desequilibrio.

2. Preguntas para establecer su 20% de prioridades más alto.

- **¿Qué cosas no son negociables?**
Separe “lo que debo” hacer de “lo que quiero” hacer.
- **¿Qué cosas le producen el mayor beneficio?**
Céntrese en las cosas que tienen el mayor impacto y producen los mejores resultados.
[Ver Apéndice 1A]
- **¿Cómo limitaré las interrupciones de mi tiempo?**
Determine cómo manejará las peticiones y distracciones inesperadas para que pueda enfocarse en sus prioridades.
- **¿Qué cosas me producen el mayor gozo?**
Determine qué cosas le llenan más. Trabajaré mejor en aquello que le gusta hacer.

Ejemplos del principio 80/20

Trabajo: 20% de la gente hace el 80% del trabajo.
 Tiempo: 20% de su tiempo produce el 80% de los resultados.
 Programas: 20% de los programas produce 80% del crecimiento.
 Dinero: 20% de la gente da el 80% del dinero.
 Influencia: 20% de la gente influencia al 80% del resto.

¹ Adaptado de *The 80/20 Principle*, por Richard Koch.

C. Toma de decisiones.

¡Multitud tras multitud en el valle de la Decisión! ¡Cercano está el día del Señor en el valle de la Decisión! (Jl 3:14).

Tomar decisiones es una habilidad esencial para un líder. Muchos expertos en liderazgo dicen que el no saber tomar buenas decisiones es la razón principal por la que los líderes fracasan. Así que aquí tiene un proceso para ayudarlo a tomar buenas decisiones. Orar y pedirle a Dios sabiduría durante el proceso es algo fundamental.

1. **Etapas de establecimiento: ¿Cuál es la historia?**
 - Aprenda todo el trasfondo histórico que pueda.
 - Aprenda la estructura, sistema y proceso de toma de decisiones relacionado con el asunto.
2. **Etapas de hechos: ¿Cuáles son los hechos?**
 - Reúna todos los datos para que le ayude a evaluar la situación.
 - Pregúntese lo que conoce ahora, lo que no sabe aún y lo que necesita saber.
3. **Etapas de retroalimentación: ¿Qué piensan otros?**
 - Reúna a gente de confianza para que le den su opinión.
 - Aprenda de su experiencia, habilidades, sabiduría y consejos.
4. **Etapas de formación: ¿Cuál es la mejor decisión?**
 - Tome la mejor decisión según la información que recopiló.
 - Asegúrese de confiar en la sabiduría, principios y paz de Dios.
5. **Etapas de enfoque: ¿Cómo puede tener éxito esta decisión?**
 - Prevea cualquier problema que pudiera estorbar la decisión.
 - Comparta la decisión con su círculo íntimo, y luego con otros.
6. **Etapas de avance: ¿Cuándo hemos de seguir adelante?**
 - Pase a la acción e implemente la decisión. Adelante.
 - El tiempo es clave. Asegúrese de que su gente clave está de acuerdo y apoya la idea.
[Ver Apéndice 1B]

Claves para tomar buenas decisiones

- | | |
|----------------|---|
| - Sabiduría: | El líder necesita la sabiduría de Dios para decidir bien. |
| - Decisión: | El líder es decisivo, no duda. |
| - Valor: | El líder tiene valor para tomar decisiones difíciles. |
| - Temor: | El líder vence el temor, porque el temor crea indecisión. |
| - Dar cuentas: | El líder da cuentas de sus decisiones y acciones. |
| - Responsable: | Las decisiones del líder afectan a otros; es responsable. |
| - Tiempo: | El líder debe discernir el tiempo; el tiempo lo es todo. |

D. Resolución de problemas.

1. Los problemas raramente desaparecen.

¹⁰ ...¡Yo desafío hoy al ejército de Israel! ¡Elijan a un hombre que pelee conmigo! ¹⁶ El filisteo salía mañana y tarde a desafiar a los israelitas, y así lo estuvo haciendo durante cuarenta días (1S 17:10,16).

Goliat retó a Israel durante 40 días hasta que alguien luchó con él.

- Los problemas que no se tratan raramente se arreglan.
- Los problemas casi siempre crecen hasta que, o bien nos destruyen o bien los derrotamos.

2. Debemos asumir nuestros problemas.

Entonces David le dijo a Saúl: -¡Nadie tiene por qué desanimarse a causa de este filisteo! Yo mismo iré a pelear contra él (1S 17:32).

David fue el único hombre que decidió luchar contra Goliat.

- La sociedad nos dice que somos víctimas de los problemas.
- No somos retados a asumir y hacer frente a los problemas.
- No podemos resolver problemas hasta que no los asumamos y respondamos.

3. Siga un proceso claro para resolver problemas.

David preguntó a los que estaban con él: -¿Qué dicen que le darán a quien maten a ese filisteo y salve así el honor de Israel? ¿Quién se cree este filisteo pagano, que se atreve a desafiar al ejército del Dios viviente? (1Sa 17:26)

Como David, podemos seguir un proceso para resolver problemas:

a. Mantenga una actitud positiva.

- David mantuvo su esperanza en el Señor (1 S 17:26b).
- Debemos creer que todos los problemas se pueden resolver con el Señor.
- La actitud positiva del líder anima mucho a los seguidores.
- La actitud negativa de un líder llevará a la derrota.

b. Defina el problema.

- David aclaró rápido el problema que tenía (1 S 17:26a).
- Debemos definir el problema, por escrito si es posible.
- Para resolver el problema, tiene que definirlo y entenderlo con claridad.
- Debe priorizar o determinar la gravedad del problema.

c. Evalúe los recursos que tiene disponibles.

- David ya tenía el valor, confianza y experiencia para enfrentarse a Goliat (1 S 17:32).
- Debemos evaluar los recursos que tenemos para saber si tenemos lo que necesitamos para vencer el problema. Si nos falta algo, podemos saber dónde necesitamos ayuda.

Asumir los problemas y pasar a la acción para resolverlos es algo vital para poder resolver bien problemas, lo que es esencial para ser un buen líder.

d. Identifique obstáculos específicos.

- A David le dijeron que sus motivos no eran puros (v. 28), que era muy joven (v. 33), y que no tenía las herramientas adecuadas (v. 39).
- Debemos identificar todos los obstáculos del problema.
- Claves para ayudar a definir el problema:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">– Haga las preguntas adecuadas.– Hable con la gente adecuada.– Consiga los datos difíciles.– Involúcrese en el proceso. |
|--|

e. Identifique los posibles recursos.

- David fue fiel (v. 15, 20, 22), probado en la crisis (v. 36) y confió en el Señor (v. 37).
- Debemos identificar metódicamente los bienes posibles y la gente que ayudará a resolver el problema.

f. Identifique todas las posibles respuestas.

- David vio que podía luchar con el gigante con el poder de Dios (1 S 17:45).
- Debemos saber todas las opciones y elecciones posibles.
- Invite a gente de confianza a que le ayude a encontrar soluciones. Pregunte solo a la gente que sea de utilidad.

g. Anticipe los resultados de cada respuesta.

- David anticipó la victoria antes de luchar (1 S 17:46).
- Debemos anticipar los resultados positivos y negativos de cada respuesta que pudiéramos elegir.
- Sopesa las opciones y determine cuál es la mejor.

h. Implemente la mejor respuesta.

- David atacó y derrotó a Goliat (1 S 17:48,49).
- Debemos pasar a la acción en base a la mejor respuesta.

4. Los que resuelven problemas obtienen influencia.

⁵⁷ Tan pronto como David regresó, después de haber matado a Goliat, y con la cabeza del filisteo todavía en la mano, Abner lo llevó ante Saúl. ⁵⁸ -¿De quién eres hijo, muchacho? -le preguntó Saúl. - De Isaí de Belén, servidor de Su Majestad -respondió David” (1 S 17:57-58).

Tan pronto como David derrotó a Goliat, los filisteos huyeron y los israelitas les persiguieron. David enseguida pasó a ser un héroe y conocido por el Jefe del ejército, el Rey y toda la nación.

- Una persona es un mejor líder cuando resuelven problemas difíciles.
- El que resuelve un problema que nadie más puede resolver ganará más influencia.

E. Comunicación eficaz.²

Los grandes comunicadores de la historia, incluyendo a Pablo en el Areópago, siguen cinco pasos para obtener una comunicación eficaz.

1. Un buen comienzo.

²²-¡Ciudadanos atenienses! Observo que ustedes son sumamente religiosos en todo lo que hacen. ²³Al pasar y fijarme en sus lugares sagrados, encontré incluso un altar con esta inscripción: A UN DIOS DESCONOCIDO. Pues bien, eso que ustedes adoran como algo desconocido es lo que yo les anuncio. ²⁴El Dios que hizo el mundo y todo lo que hay en él es Señor del cielo y de la tierra. No vive en templos contruidos por hombres (Ac 17:22-24).

- No pierda tiempo con preliminares en su mensaje.
- La sinceridad, y no la formalidad, es lo más importante. Dé las gracias, o bien antes de su mensaje o bien en medio de él.

2. Un lenguaje sencillo.

De un solo hombre hizo todas las naciones para que habitaran toda la tierra; y determinó los periodos de su historia y las fronteras de sus territorios (Hch 17:26).

- Use palabras comunes que use en cualquier conversación.
- Las palabras sencillas son más fáciles de recordar.

3. Hable con imágenes mentales.

Por tanto, siendo descendientes de Dios, no debemos pensar que la divinidad sea como el oro, la plata o la piedra: escultura hecha como resultado del ingenio y de la destreza del ser humano (Hch 17:29).

- La gente piensa en imágenes.
- Dibuje una descripción con su mensaje.

4. Un solo tema con un paso de acción.

Pues bien, Dios pasó por alto aquellos tiempos de tal ignorancia, pero ahora manda a todos, en todas partes, que se arrepientan (Hch 17:30).

- Con un tema, dé a su audiencia un paso de acción.
- Los resultados vienen del enfoque, no lo complique mucho.

5. Un final emocionalmente fuerte.

Él ha fijado un día en que juzgará al mundo con justicia, por medio del hombre que ha designado. De ello ha dado pruebas a todos al levantarlo de entre los muertos (Hch 17:31).

- La gente toma decisiones primero por sus emociones.
- Apele tanto a sus emociones como a su intelecto.

[Ver Apéndice 1C]

La mayoría de los comunicadores tienden a complicar en exceso sus mensajes usando palabras grandes, irrelevantes o demasiadas palabras. Esto suena impresionante, pero es mucho menos efectivo.

Punto de reflexión

Sir Winston Churchill fue considerado uno de los mejores comunicadores de la historia. Siempre siguió los cinco pasos para una comunicación eficaz.

² Adaptado de *The Sir Winston Method* por James C. Humes.

Aplicación de grupo

Haga el siguiente ejercicio sobre establecer prioridades.

1. Escriba una lista de 10 cosas que debe hacer o lograr en los próximos seis meses en relación a su trabajo, ministerio o vida en el hogar (escoja solo un área).
2. ¿Cuál de las 10 prioridades no son negociables (las que tiene que hacer a fuerzas)?
3. ¿Cuál de las 10 prioridades le aporta la mayor recompensa o beneficio?
4. ¿Cómo impedirá las interrupciones o distracciones para lograr sus prioridades?
5. ¿Cuál de las 10 prioridades le aporta la mayor satisfacción?
6. Identifique las dos prioridades más importantes. ¿Cómo hará para enfocarse en ellas?

Preguntas de discusión para la Sesión 1

1. Evalúese en una escala de 1 (bajo) a 10 (alto) en relación a su capacidad para tomar decisiones. Explique su resultado. Pídale a otra persona que le evalúe. ¿Le salió el mismo resultado? ¿Dónde necesita mejorar?
2. Evalúese en una escala de 1 (bajo) a 10 (alto) en relación a su capacidad para resolver problemas. Explique su resultado. Pídale a alguien que le evalúe. ¿Le salió el mismo resultado? ¿Dónde necesita mejorar?
3. Basado en el proceso de cinco pasos presentado aquí, evalúese en una escala de 1 (bajo) a 10 (alto) en relación a su capacidad para comunicarse eficazmente. Explique su resultado. Pídale a otra persona que le evalúe. ¿Le salió el mismo resultado? ¿Dónde necesita mejorar?

APÉNDICE 1A

Consejos sobre el manejo del tiempo ¹

1. **Deje que un asistente administrativo gestione su calendario.**
Cediendo su calendario a otro, lo que pierde en flexibilidad lo ganará en tiempo. En segundo lugar, usted evita así la tentación de perder el tiempo.
2. **Sea pro-activo, y no reactivo.**
Los jugadores de béisbol reaccionan hacia donde se golpea la bola, mientras que los lanzadores controlan hacia dónde dirigen la bola. Deberíamos establecer primero de forma pro-activa nuestras prioridades como los lanzadores, en vez de solo responder a otros.
3. **Seleccione las llamadas.**
No está obligado a responder el teléfono cada vez que suene. Deje que el teléfono se convierta en una herramienta de comunicación para usted y no en un dictador reactivo de su tiempo.
4. **Trabaje en un ambiente de trabajo.**
Determine dónde trabaja mejor físicamente y dónde es más productivo en cada tipo de tarea, y trabaje en ese entorno. Será menos productivo en un entorno incorrecto.
5. **Delegue.**
Saber delegar multiplicará su influencia y le dará tiempo para las tareas que debe hacer usted mismo.
6. **Comience.**
Entréñese para comenzar a trabajar al comienzo de un trabajo o tarea, sin preguntarse si quiere o si le apetece. Esto finalmente le vigorizará. Comenzar rápido una tarea es como haber hecho ya la mitad.
7. **Haga dos cosas a la vez.**
Algunas obligaciones requieren grandes bloques de tiempo pero no requieren toda su atención. Esto incluye cosas como sentarse en un aeropuerto a esperar un avión, etc.
8. **Organícese.**
Buscar cosas es la mayor forma de perder el tiempo. Estructure y ordene su lugar de trabajo y proyectos.
9. **Mantenga el manejo del tiempo en perspectiva.**
Si está demasiado ocupado para tratar a la gente con amabilidad, tiene que dedicarse a otra cosa o reducir su calendario. No se trata de decidir entre manejar su tiempo o apartar tiempo para la gente. Si le saca partido a su tiempo, será capaz de mostrar amabilidad cuando otros podrían pensar que su calendario no se lo permitiría.

¹ Adaptado de “Put Time on Your Side” por John Maxwell en *The Time Crunch: What to Do When You Can’t Do it All*.

APÉNDICE 1B

Tomar decisiones requiere valor

Una lección de los hombres valientes de David (2 Samuel 23:8-23).

1. Valor al afrontar situaciones abrumadoras.

Estos son los nombres de los soldados más valientes de David: Joseb Basébet el tacmonita, que era el principal de los tres más famoso, en una batalla mató con su lanza a ochocientos hombres (2 S 23:8).

- ¡Joseb derrotó a 800 hombres él solo! Demostró valor ante la abrumadora situación que tenía ante él.
- Su ejemplo nos enseña a confiar en Dios y a ser valientes incluso cuando nuestras probabilidades de éxito parecen muy escasas.
- Dios usa a gente que tome decisiones valientes ante las situaciones adversas. Estos serán sus líderes.

2. Valor cuando estamos muy cansados.

⁹ *En Segundo lugar estaba Eleazar hijo de Dodó el ajojita, que también era uno de los tres más famosos. Estuvo con David cuando desafiaron a los filisteos que se habían concentrado en Pasdamín para la batalla. Los israelitas se retiraron, ¹⁰ pero Eleazar se mantuvo firme y derrotó a tantos filisteos que, por la fatiga, la mano se le quedó pegada a la espada. Aquel día el Señor les dio una gran victoria. Las tropas regresaron a donde estaba Eleazar, pero solo para tomar los despojos (2 S 23:9,10).*

- Eleazar se mantuvo firme y luchó hasta que estaba tan cansado que su mano se le pegó a su espada. A pesar del cansancio extremo, siguió valientemente y el Señor les dio una gran victoria.
- Su ejemplo nos enseña a perseverar con valor aun cuando estamos exhaustos por las interminables batallas que afrontamos.
- Dios usa a gente que persevera con valor en medio de mucho cansancio. Él los sostiene por su gracia.

3. Valor cuando otros no están con nosotros.

¹¹ *El tercer valiente era Sama hijo de Agué el ararita. En cierta ocasión, los filisteos formaron sus tropas en un campo sembrado de lentejas. El ejército de Israel huyó ante ellos, ¹² pero Sama se plantó en medio del campo y lo defendió, derrotando a los filisteos. El Señor les dio una gran victoria (2 S 23:11,12).*

- Sama se mantuvo firme (como lo hizo Eleazar) y luchó aunque el resto del ejército israelita huyó. Dios honró su posición y le dio una gran victoria.
- Su ejemplo nos enseña a tener valor aunque nuestros compañeros flaqueen o abandonen.
- Dios usa a gente que permanece firme cuando otros abandonan. Él los recompensa y los bendice con el éxito.

APÉNDICE 1B (Continuación)

Tomar decisiones requiere valor (continuación)

Una lección de los hombres valientes de David (2 Samuel 23:8-23).

4. Valor cuando se corre un alto riesgo.

¹³ En otra ocasión, tres de los treinta más valientes fueron a la cueva de Adulán, donde estaba David. Era el comienzo de la siega, y una tropa filisteo acampaba en el valle de Refayín. ¹⁴ David se encontraba en su fortaleza, y en ese tiempo había una guarnición filisteo en Belén. ¹⁵ Como David tenía mucha sed, exclamó: ¡Ojalá pudiera yo beber agua del pozo que está a la entrada de Belén! ¹⁶ Entonces los tres valientes se metieron en el campamento filisteo, sacaron agua del pozo de Belén, y se la llevaron a David. Pero él no quiso beberla, sino que derramó el agua en honor al Señor ¹⁷ y declaró solemnemente: ¡Que el Señor me libre de beberla! ¡Eso sería como beberme la sangre de hombres que se han jugado la vida! Y no quiso beberla. Tales hazañas hicieron esos tres héroes. (2 S 23:13-17).

- Tres de los valientes de David arriesgaron sus vidas por traerle agua para beber cuando estaba atrapado en la cueva de Adulán. Dios les permitió atravesar las líneas enemigas y conseguir algo de agua, arriesgando así sus propias vidas para ayudar valientemente a su líder.
- Su ejemplo nos enseña a tener valor en el Señor aun cuando el riesgo sea alto.
- Dios usa a la gente que valientemente afronta un alto riesgo en obediencia a Él y a sus líderes. Dios siempre dirá: “¡Bien hecho, mi siervo fiel!”.

5. Valor cuando no hay ninguna promesa o recompensa.

¹⁸ Abisay, el hermano de Joab hijo de Sarvia, estaba al mando de los tres y ganó fama entre ellos. En cierta ocasión, lanza en mano atacó y mató a trescientos hombres. ¹⁹ Se destacó más que los tres valientes, y llegó a ser su jefe, pero no fue contado entre ellos.

²⁰ Benaías hijo de Joyadá era un guerrero de Cabsel que realizó muchas hazañas. Derrotó a dos de los mejores hombres de Moab, y en otra ocasión, cuando estaba nevando, se metió en una cisterna y mató un león. ²¹ También derrotó a un egipcio de gran estatura. El egipcio empuñaba una lanza, pero Benaías, que no llevaba más que un palo, le arrebató la lanza y lo mató con ella. ²² Tales hazañas hizo Banaías hijo de Joyadá, y también él ganó fama como los tres valientes, ²³ pero no fue contado entre ellos, aunque se destacó más que los treinta valientes. Además, David lo puso al mando de su guardia personal (2 S 23:18-23).

- Tanto Abisay como Banaías lograron actos heroicos en la batalla. Abisay derrotó a 300 hombres y Benaías mató a dos moabitas de élite, un león y un gigante egipcio.
- Los dos llegaron a ser tan famosos como “los tres valientes” y fueron tenidos en gran honor, pero a su vez ninguno de ellos fue incluido entre los tres. (Aunque más tarde Dios los puso en liderazgo).
- Su ejemplo nos enseña a ser valientes aun cuando no haya promesa o ganancia personal, posición o recompensa.
- Dios usa a gente que sirve valientemente cuando no hay ninguna promesa o recompensa. Él les levantará (en el cielo si no lo hace en la tierra).

APÉNDICE 1C**Consejos para una comunicación eficaz**

1. **Captar.**
 - Comience con una buena pregunta, historia, frase o dato de su propia experiencia. Capte a sus oyentes desde el principio y provoque en ellos el hambre de aprender.
 - Una pregunta para usted: ¿Cómo capta usted a su audiencia cuando comienza?
2. **Conecte.**
 - Ofrezca un dilema relevante con el que la audiencia se identifique; use algo de la cultura para ilustrar algo que trascienda el tiempo. El dilema crea una tensión y es el catalizador para conectar con la audiencia.
 - Pregunta para usted: ¿Cómo usa usted la cultura para crear un deseo en la audiencia de escuchar?
3. **Principio.**
 - Reduzca la idea a una frase corta y memorable. A menudo, una metáfora funcionará bien. Centre su mensaje sobre este principio mientras habla. Puede regresar a ello varias veces durante su mensaje.
 - Pregunta para usted: ¿Cómo reduce usted el principio a una frase?
4. **Escritura.**
 - Proporcione un fundamento bíblico para su idea o principio. El versículo se convierte en un fundamento para la idea que quiere comunicar.
 - Pregunta para usted: ¿Cómo usa usted las Escrituras para guiar e ilustrar la idea? Note que esto es diferente a usar las Escrituras para probar un texto.
5. **Apoyo.**
 - Documente cómo funciona su idea o principio. Haga esto de varias formas, desde citas cruzadas hasta ejemplos, estadísticas y otras metáforas. La documentación le aporta más profundidad a la idea.
 - Pregunta para usted: ¿Cómo recopila usted la información de apoyo para iluminar su idea o principio?
6. **Personalice.**
 - Haga un resumen proveyendo una serie de formas concretas en las que la idea se aplique a varias personas de la audiencia. Podría hacer resaltar diferentes situaciones demográficas.
 - Pregunta para usted: ¿Cómo aplica usted sus ideas a miembros específicos de su audiencia y a situaciones concretas de la vida?
7. **Ilustre.**
 - Finalmente, añada una imagen. Una vez que haya explicado bien su idea, termine apelando al corazón e ilustre cómo podría ser esa idea en la vida real.
 - Pregunta para usted: ¿Cómo ilustra usted la idea de su propia vida o de la vida de otra persona?

—— *Notas* ——

Sesión Dos

BOSQUEJO DE LA SESIÓN

A. La necesidad de habilidades de relación.

1. La gente es su bien más útil.
2. La habilidad de relación es la aptitud más crítica de un líder.

B. Tres virtudes clave para las habilidades de relación.

1. Amor: El motivo adecuado.
2. Sabiduría: La percepción adecuada.
3. Estima: La acción adecuada.

C. Oír reflexivamente es una habilidad de relación principal.

1. Oír reflexivamente es oír con el corazón.
2. Cuatro pasos para oír reflexivamente.

D. Ideas prácticas para las habilidades de relación.

1. La gente a menudo es insegura; déle confianza.
2. La gente desea que les aprecien; hónreles.
3. La gente anhela un futuro mejor; déle esperanza.
4. La gente necesita ser entendida; escúchela.
5. La gente a menudo carece de dirección; déle un propósito.
6. La gente se desanima; ánimo a menudo.
7. La gente prioriza sus necesidades; súplaselas primero.
8. La gente quiere tener éxito; ayúdela a que lo consiga.
9. La gente quiere relaciones de calidad; aporte un entorno.
10. La gente busca modelos a seguir; sea un ejemplo.

Nota: Este modulo ha sido creado en colaboración con Tim Elmore y Growing Leaders, Inc. Se hace referencia a todos los materiales adicionales.

Recomendamos mucho los materiales de Growing Leaders, Inc., como complemento a este módulo.

Para pedidos, llame al (770) 495-3332 o visite www.growingleaders.com.

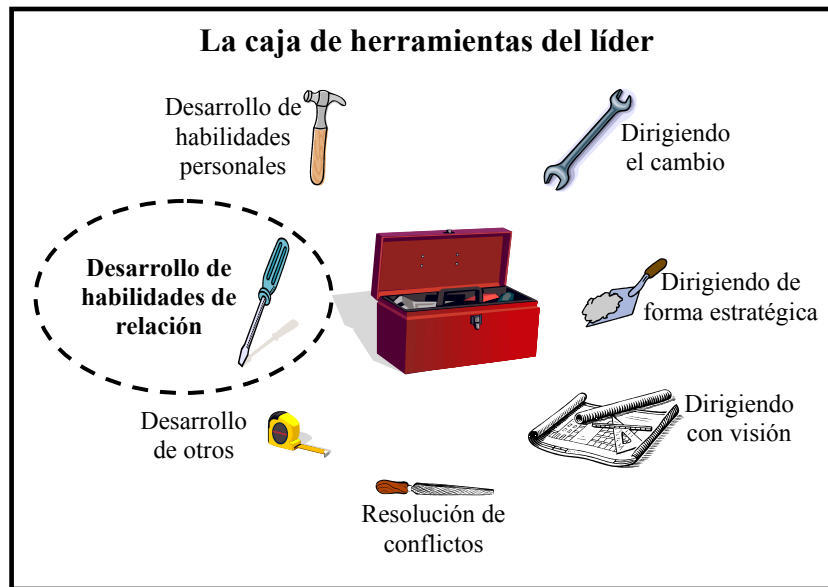
OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Objetivo principal:

Entender cómo los líderes pueden desarrollar unas habilidades de relación basadas en la Biblia y ser capaces de enseñar a otros a hacer lo mismo.

Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán identificar dos razones para la necesidad de habilidades de relación.
- B. Los participantes podrán explicar tres virtudes fundamentales para las habilidades de relación.
- C. Los participantes podrán describir dos aspectos de desarrollar la capacidad de oír de forma reflexiva.
- D. Los participantes podrán describir diez aspectos prácticos sobre las habilidades de relación.



A. La necesidad de habilidades de relación.

1. La gente es su bien más útil.

-“Ama al Señor tu Dios con todo tu corazón, con todo tu ser y con toda tu mente” –le respondió Jesús-
³⁸“Este es el primero y el más importante de los mandamientos. ³⁹El segundo se parece a este: “Ama a tu prójimo como a ti mismo” (Mt 22:37-39).

- Bíblicamente, la vida se define en términos de relación, sobre una relación con Dios y después con otras personas.
- Por ello, el aspecto más importante de cualquier organización es la gente que forma parte de ella.

2. La habilidad de relación es la aptitud más crítica de un líder.

¹¹ De modo que le dijo: -Como has pedido esto, y no larga vida ni riquezas para ti, ni has pedido la muerte de tus enemigos sino discernimiento para administrar justicia, ¹² voy a concederte lo que has pedido. Te daré un corazón sabio y prudente, como nadie antes de ti lo ha tenido ni lo tendrá después. (1R 3:11-12).

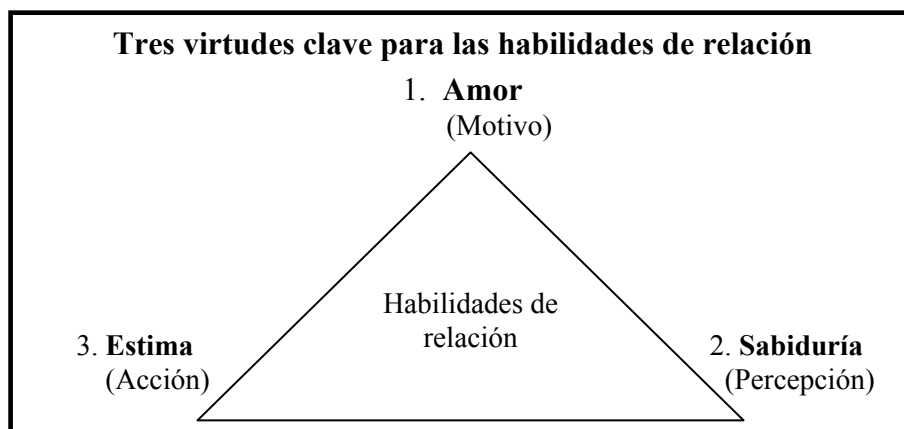
- Si la gente es su principal bien y el liderazgo es dirigir gente, entonces las habilidades de relación son clave para un líder.
- Los estudios han mostrado que las habilidades de relación son más importantes para tener éxito que la inteligencia.

Las habilidades de relación se miden por el CE: coeficiente emocional. La inteligencia se mide por el CI: coeficiente intelectual. Un estudio exhaustivo de líderes exitosos y figuras históricas revela que un CE alto es más necesario para tener éxito que un CI alto.

Punto de reflexión

Las habilidades de relación íntegras están basadas en su disposición a amar, respetar, entender y convivir con otras personas.

B. Tres virtudes clave para las habilidades de relación.



1. **Amor: El motivo adecuado.**

Y él nos ha dado este mandamiento: el que ama a Dios, ame también a su hermano (1 Jn 4:21).

- Puede que tengamos muchos motivos, pero solo el amor ágape (incondicional) será el motivo adecuado a largo plazo para poder entender verdaderamente a otros.
- Debemos pedirle a Dios que nos dé su amor por la gente.

[Ver Apéndice 2A]

2. **Sabiduría: La percepción adecuada.**

¿Quién es sabio y entendido entre ustedes? Que lo demuestre con su buena conducta, mediante obras hechas con la humildad que le da su sabiduría (Stg 3:13).

- La sabiduría nos hace ver a la gente con la perspectiva de Dios.
- La sabiduría también nos ayuda a saber la forma correcta de responder. [Ver Apéndice 2B]

3. **Estima: La acción adecuada.**

Queridos hijos, no amemos de palabra ni de labios para afuera, sino con hechos y de verdad (1 Jn 3:18).

- Al final, nuestro entendimiento de la gente debe pasar de motivos puros y percepción a las acciones.
- El amor requiere algo más que palabras: acción. La estima es la parte “visible” de nuestras habilidades de relación, lo que revela nuestros motivos y percepción. [Ver Apéndice 2C]

Las tres virtudes son necesarias

Sin amor	– Sabiduría y estima sin amor significa que su motivo es egoísta y sus acciones manipuladoras.
Sin sabiduría	– Amor y estima sin sabiduría significa que sus expresiones no tienen la perspectiva adecuada.
Sin estima	– Amor y sabiduría sin estima significa que no tiene una demostración tangible de habilidades de relación.

C. Oír reflexivamente es una habilidad de relación principal.

Todos deben estar listos para escuchar, y ser lentos para hablar...(Stg 1:19).

1. Oír reflexivamente es oír con el corazón.¹**a. Oír con el corazón requiere sensibilidad.**

Oír reflexivamente no es solo una habilidad aprendida, sino que requiere una habilidad intuitiva para entender y ser sensible a las condiciones del entorno para oír eficazmente.

b. Oír reflexivamente se basa en la empatía.

- La empatía muestra el cuidado y compasión por otros.
- La empatía no es simpatía (gran identificación) o insensibilidad (baja identificación).
- Empatía significa oír con un entendimiento preciso de lo que se ha dicho.

2. Cuatro pasos para oír reflexivamente.**a. Identifique el “contenido sentimental” expresado.**

- El contenido sentimental usa palabras que entran en siete estados emocionales básicos: furioso, triste, alegre, temeroso, confundido, avergonzado y solo.
- Identificar el contenido sentimental le ayuda a entender la necesidad emocional subyacente de las palabras.

b. Identifique el “contenido mental” expresado.

- El contenido mental se expresa como analítico o crítico.
- Identificar el contenido mental le ayuda a entender lo que es o no real y cómo piensa la persona.

c. Resuma lo que cree haber oído.

- Repita parafraseando en sus propias palabras lo que oye.
- Diga lo que cree que ha oído y pregunte si es correcto.
- Si hay confusión, vuelva a decir lo que oyó de otra forma para que le entiendan mejor.
- Resumiendo lo que cree haber oído, aliviará a su oyente y le mostrará que realmente se preocupa.

Sugerencias para empezar un resumen de lo que cree haber oído:

Creo que le he oído decir...
Le estoy oyendo decir que...
Corríjame si que equivoco...
Es posible que ...
Percibo sentimientos de...
Parece como si...
Quizá quiere decir ...

d. Haga preguntas para pensar y clarificar.

- Haga preguntas sin desarrollo preestablecido para obtener un contenido más profundo.
- Haga preguntas para obtener mayor claridad y perspectiva sobre los temas.
- Haga preguntas que comiencen con cómo, qué y cuándo. Pida explicaciones para clarificar frases cuestionables.
- No haga preguntas que tengan un sí o no por respuesta.

¹ Adaptado de *Listening for Heaven's Sake* G. Sweeten, D. Ping y A. Clippard.

D. Ideas prácticas para las habilidades de relación.

1. La gente a menudo es insegura; déle confianza.

Que el amado del Señor repose seguro en él, porque lo protege todo el día y descansa tranquilo entre sus hombros (Dt 33:12).

La mayoría de la gente es insegura y necesita afirmación.

- La gente que suele hacer daño a otros es la gente herida.
- La gente segura crea un ambiente seguro y aporta un sentimiento de seguridad en otras personas.

2. La gente desea que les aprecie; hónreles.

Ámense los unos a los otros con amor fraternal, respetándose y honrándose mutuamente (Ro 12:10).

A la gente le gusta saber que se reconoce y aprecia su tiempo y esfuerzo. Es importante elogiar y honrar a la gente por su servicio o contribución. Un elogio debe ser:

- **Sincero:** Sea genuino y auténtico con sus elogios.
- **Específico:** Sea concreto y preciso con sus elogios.
- **Personal:** Sobrepase la gratitud general. Diga de qué manera es única la contribución de la persona.
- **Público:** Honre a la persona delante de otros.

3. La gente anhela un futuro mejor; déle esperanza.

Porque yo sé muy bien los planes que tengo para ustedes –afirma el Señor-, planes de bienestar y no de calamidad, a fin de darles un futuro y una esperanza (Jer 29:11).

Todo el mundo anhela que el futuro les depare algo mejor. Como cristianos, tenemos una esperanza eterna.

- La clave para sobrevivir y perseverar todos los días es la esperanza y la creencia de un futuro mejor.
- Donde no hay esperanza de futuro, no hay poder para vencer las luchas de cada día.

Punto de reflexión

En las encuestas, la característica común entre los pastores de iglesias crecientes fue que todos dijeron que su primer objetivo era ofrecer esperanza a la gente en sus predicaciones.

4. La gente necesita ser entendida; escúchela.

Mis queridos hermanos, tengan presente esto: Todos deben estar listos para escuchar, y ser lentos para hablar y para enojarse (Stg 1:19).

Si realmente quiere conectar con otros, debe escuchar con atención lo que le dicen y captar las “llaves” de su corazón.

- Escuche para descubrir su pasión, intereses, valores, prioridades, esperanzas y sueños.
- Escuche cuidadosamente lo que la gente le dice y lo que no dice.
- Escuche y observe para discernir sentimientos, preocupaciones, actitudes o prioridades escondidas.

5. La gente a menudo carece de dirección; déle un propósito.

Ahora bien, sabemos que Dios dispone todas las cosas para el bien de quienes lo aman, los que han sido llamados de acuerdo con su propósito (Ro 8:28).

A muchas personas les cuesta encontrar sentido o propósito a sus vidas, lo cual les causa una falta de dirección en su día a día.

- La gente quiere que sus vidas sirvan de algo, pero a menudo no saben cómo hacer que cuente.
- Cuando ayuda a alguien a encontrar propósito, le vigoriza y estimula la lealtad en su interior.

6. La gente se desanima; ánimo a menudo.

Por eso, ánimo y edifíquense unos a otros, tal como lo vienen haciendo (1 Ts 5:11).

La gente tiende a desanimarse y perder la motivación y a rendir sin el estímulo de los que les rodean. Todos los seres humanos necesitan que les anime.

- Puede que animar a otros sea la tarea más importante de un líder. Si quiere que la gente le responda de forma positiva, debe animarla.
- Haga del afirmar y hablar palabras de ánimo y aliento a la gente que le rodea un hábito diario.

Napoleón motivó a sus soldados animándoles

Napoleón Bonaparte fue conocido como uno de los mayores líderes motivacionales de todos los tiempos. Los historiadores han dicho que su presencia en el campo de batalla era como tener 40.000 soldados adicionales por el aumento en la motivación que producía en su ejército cuando sabían que estaba entre ellos.

Antes de cada batalla, alineaba a los soldados y llamaba a algunos por nombre, reconociéndoles, recordando a sus familiares, describiendo su contribución y lo más importante, animándoles a luchar y servir bien ese día en la batalla. Se dice que sus hombres eran los soldados más comprometidos y leales que hayan existido nunca.

7. La gente prioriza sus necesidades; súplaselas primero.

Y uno de ustedes les dice: Que les vaya bien; abríguense y coman hasta saciarse, pero no les da lo necesario para el cuerpo. ¿De qué servirá eso? (Stg 2:16).

- Una vez cubiertas sus necesidades (seguridad, provisión, propósito, etc.), la gente se siente libre para ayudar a otros.
- Por necesidad y naturaleza humana, es difícil para la gente ser útil y servir si no tiene cubiertas sus necesidades.

8. La gente quiere tener éxito; ayúdela a que lo consiga.

Y el Espíritu vino sobre Amasay, jefe de los treinta, y éste exclamó: ¡Somos tuyos, David! ¡Estamos contigo, hijo de Isai! ¡Tres veces deseamos la paz a ti y a quien te brinde su ayuda! ¡Y quien te ayuda es tu Dios! (1Cr 12:18).

La gente quiere tener éxito y conectarse con otros que ya lo tienen. A nadie le gusta en verdad fracasar o querer fallar.

- El éxito y ganar se produce con una alta moral, entusiasmo, optimismo e ímpetu.
- Cuando usted ayuda a la gente con pequeños éxitos iniciales, ellos obtienen confianza para obtener un mayor éxito.

9. La gente quiere relaciones de calidad; aporte un entorno.

No dejaban de reunirse en el templo ni un solo día. De casa en casa partían el pan y compartían la comida con alegría y generosidad (Hch 2:46).

La gente desea en gran manera verdaderas amistades, compañía y convivencia. Los seres humanos necesitan las relaciones.

- Para que la gente siga conectada, usted necesita crear un sentido de comunidad compartida, entorno de equipo o comunidad cristiana.
- La gente necesita sentir que pertenece a algún grupo. Los estudios muestran que cuantas más amistades tenga una persona en una congregación o grupo, menos probable será que se vaya.

10. La gente busca modelos a seguir; sea un ejemplo.

Y lo hicimos así, no porque no tuviéramos derecho a tal ayuda, sino para darles buen ejemplo (2 Ts 3:9).

La gente observa a aquellos que admira para seguir su ejemplo.

- Debemos estar dispuestos a ser ejemplo positivo para otros.
- Si sirve en el liderazgo, la gente está observando su ejemplo.

Punto de reflexión

Los estudios dicen que el 75% de la gente que deja una iglesia lo hace porque siente que a nadie le preocupa si van o no van.

Aplicación de grupo

Puntúese con relación a las diez ideas prácticas y sus correspondientes habilidades de relación presentadas en esta sesión. Puntúe las diez ideas de 1 (mejor) a 10 (peor) según cuanto las practique. Luego dé un ejemplo o razón de su puntuación.

Puntos Ideas y habilidades

La gente:

- Es insegura; les doy confianza
- Necesita aprecio; les honro
- Quiere un futuro mejor; les doy esperanza
- Quiere ser comprendida; les escucho bien
- Carece de dirección; les doy propósito
- Se desanima; les animo
- Se centra en sus necesidades; se las suplo
- Quiere tener éxito; les ayudo a lograrlo
- Desean relaciones; ofrezco una comunidad
- Sigue modelos a imitar; soy ese ejemplo

Ejemplo o Razón**Preguntas de discusión para la Sesión 2**

1. ¿Son para usted sus habilidades de relación en la actualidad un punto fuerte o un área de crecimiento? ¿Por qué? ¿Cómo ha impactado esta sesión su visión de las habilidades de relación?
2. ¿Cuál de las tres virtudes presentadas en esta sesión (amor, sabiduría, estima) es la más desarrollada en usted y cuál la que menos? Explique su respuesta.
3. ¿Es usted una persona que sabe escuchar o no lo es? ¿Por qué? Describa una situación en la que necesitó o utilizó su capacidad de escuchar.

APÉNDICE 2A

Aumente su capacidad de amar

1. **Debemos nacer de Dios y conocer a Dios.**

Queridos hermanos, amémonos los unos a los otros, porque el amor viene de Dios, y todo el que ama ha nacido de él lo conoce (1 Jn 4:7).

El amor de Dios se cultiva en nosotros cuando buscamos conocer a Dios más íntimamente con todo nuestro ser.

- Es imposible desarrollar el amor *ágape* (el amor de Dios) sin ser nacido de Dios.
- La palabra para “nacido” está en la forma verbal de presente perfecto, lo que significa que es una acción en el pasado con resultados continuos.
- Renovamos el amor de Dios en nosotros cuando reflexionamos en nuestro testimonio personal y en nuestro encuentro inicial con el amor de Dios.

2. **Debemos dejar que el amor de Dios fluya a través de nosotros.**

¹⁰*En esto consiste el amor: no en que nosotros hayamos amado a Dios, sino en que él nos amó y envió a su Hijo para que fuera ofrecido como sacrificio por el perdón de nuestros pecados. ... ²¹Y él nos ha dado este mandamiento: el que ama a Dios, ame también a su hermano (1 Jn 4:10, 21).*

- Debemos reconocer humildemente, recibir e invitar al amor de Dios a nuestra vida, lo cual produce la motivación para amar a otros.
- Después dejamos que su amor salga a través de nosotros.

3. **Debemos ser llenos del Espíritu de Dios diariamente.**

¿Cómo sabemos que permanecemos en él y que él permanece en nosotros? Porque nos ha dado de su Espíritu (1 Jn 4:13).

El amor de Dios es derramado en nuestro corazón a través del Espíritu de Dios (Ro 5:5). Cuanto más invitamos al Espíritu Santo a que nos llene, más reflejará nuestro amor el corazón de Dios.

4. **Debemos habitar en Dios.**

Y nosotros hemos llegado a saber y creer que Dios nos ama. Dios es amor. El que permanece en amor, permanece en Dios, y Dios en él (1 Jn 4:16).

- La palabra para “habitar” significa “permanecer, estar, vivir, morar”. Para ser eficaz con otros, debemos cultivar una sensación continua de permanecer en la presencia de Dios.
- Nuestro tiempo con Dios debería preceder y llenar nuestro tiempo con la gente.

APÉNDICE 2B

Aumente su capacidad de tener sabiduría

1. La sabiduría es dada a aquellos que se la piden a Dios creyendo que la recibirán

⁵Si a alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios, y él se la dará, pues Dios da a todos generosamente sin menospreciar a nadie. Pero que pida con fe, sin dudar, porque quien duda es como las olas del mar, agitadas y llevadas de un lado a otro por el viento (Stg 1:5,6).

- Dios imparte gratuitamente sabiduría a todos los que le buscan y le piden.
- Sin embargo, usted debe tener fe y confianza en Dios.

2. La sabiduría celestial tiene atributos divinos.

¹³¿Quién es sabio y entendido entre ustedes? Que lo demuestre con su buena conducta, mediante obras hechas con humildad que le da su sabiduría. ¹⁷En cambio la sabiduría que descende del cielo es ante todo pura, y además pacífica, bondadosa, dócil, llena de compasión y de buenos frutos, imparcial y sincera (Stg 3:13,17).

Atributos divinos	Descripción de la sabiduría celestial	Versículo
1. Humildad	Desinteresada, sin buscar méritos, estimando a otros.	Stg 3:13
2. Pureza	Integridad espiritual y moral, sin mezclar bueno y malo.	Stg 3:17
3. Pacífica	Promueve la paz y la reconciliación.	Stg 3:17
4. Bondadosa	Considera y se preocupa de los intereses de otros.	Stg 3:17
5. Dócil	Obediente, vive bajo autoridad de Dios y del hombre.	Stg 3:17
6. Misericordiosa	Compasión por el dolor y sufrimiento de otros.	Stg 3:17
7. Imparcial	Sin prejuicios, juzga justamente, sin favoritismos.	Stg 3:17
8. Sincera	Genuina, motivos correctos, sin dobles intenciones.	Stg 3:17

3. La sabiduría terrenal tiene malos atributos.

¹⁴Pero si ustedes tienen envidias amargas y rivalidades en el corazón, dejen de presumir y de faltar a la verdad. ¹⁵Ésa no es la sabiduría que descende del cielo, sino que es terrenal, puramente humana y diabólica. ¹⁶Porque donde hay envidias y rivalidades, también hay confusión y toda clase de acciones malvadas (Stg 3:14-16).

Malos atributos	Descripción de la sabiduría terrenal	Versículo
1. Envidia	Celos y resentimiento, niega la bendición a otros.	Stg 3:14
2. Ambición propia	Busca la promoción, ganancia o poder a costa de otro.	Stg 3:14
3. Jactancia	Alardea, arrogante e interesada en uno mismo.	Stg 3:14
4. Falsa	Deshonesta, miente, engaña, encubre la verdad.	Stg 3:14
5. Carnal	Carnal, mundana, cruda.	Stg 3:15
6. Caótica	Desordenada, frenética, sin disciplina, anárquica.	Stg 3:16
7. Impureza sexual	Inmoral, infiel, lasciva.	Stg 3:16
8. Hipocresía	Cara o imagen falsa, engaña, doble estándar.	Stg 3:16

4. La sabiduría produce resultados justos.

En fin, el fruto de la justicia se siembra en paz para los que hacen la paz (Stg 3:18).

- La sabiduría divina se siembra en paz y amabilidad.
- La sabiduría divina produce resultados celestiales en el tiempo de Dios.

APÉNDICE 2C

Aumente su capacidad de estimar a otros

1. **La estima está arraigada en el amor de Dios.**

Por tanto, si sienten algún estímulo en su unión con Cristo, algún consuelo en su amor, algún compañerismo en el Espíritu, algún afecto entrañable (Fil 2:1).

La estima reconoce su origen en el amor de Dios y la comunión con el Espíritu. No intenta actuar independientemente de su fuente, y busca activamente funcionar en armonía con su inspiración.

2. **La estima promueve la unidad.**

Llévenme de alegría teniendo un mismo parecer, un mismo amor, unidos en alma y pensamiento (Fil 2:2).

La estima buscará ser un “constructor de puentes”, trayendo unidad donde hay división y discordia.

3. **La estima rechaza la arrogancia.**

No hagan nada por egoísmo o vanidad; más bien, con humildad consideren a los demás como superiores a ustedes mismos (Fil 2:3).

Por su naturaleza, la estima evita toda apariencia arrogante, egoísmo o vanidad. La estima ve todo esto como contraproducente para promover una relación genuina con otros.

4. **La estima abraza la humildad.**

No hagan nada por egoísmo o vanidad; más bien, con humildad consideren a los demás como superiores a ustedes mismos (Fil 2:3).

- La estima reconoce quién es Dios y quién somos nosotros y no intenta cambiar el orden de colocación.
- La estima es guiada por el principal reconocimiento de nuestra propia insuficiencia en nosotros mismos, y nuestra total suficiencia en Cristo.

5. **La estima en esencia se centra en otros.**

³*Más bien, con humildad consideren a los demás como superiores a ustedes mismos. ⁴Cada uno debe velar no solo por sus propios intereses sino también por los intereses de los demás (Fil 2:3b-4).*

En la sociedad se ha conseguido mucho por la necesidad de autoestima. Sin embargo, bíblicamente, la buena autoestima nunca se logra persiguiéndola directamente o alimentando su existencia. El resultado final de un enfoque en la autoestima es el egocentrismo.

6. **La estima imita a Cristo.**

⁵*La actitud de ustedes debe ser como la de Cristo Jesús, ⁶quien siendo por naturaleza Dios, no consideró el ser igual a Dios como algo a qué aferrarse. ⁷Por el contrario, se rebajó voluntariamente, tomando la naturaleza de siervo y haciéndose semejante a los seres humanos. ⁸Y al manifestarse como hombre, se humilló a sí mismo, y se hizo obediente hasta la muerte, ¡y muerte de cruz! ⁹Por eso Dios lo exaltó hasta lo sumo y le otorgó el nombre que está sobre todo nombre, ¹⁰para que ante el nombre de Jesús se doble toda rodilla en el cielo y en la tierra y debajo de la tierra, ¹¹y toda lengua confiese que Jesucristo es el Señor, para gloria de Dios Padre (Fil 2:5-11).*

- Cristo proveyó el ejemplo supremo de que nos entiende (y las “habilidades de relación”) cuando escogió dejar su entorno y entrar en el nuestro (Jn 1:14).
- El ejemplo supremo de estima ocurre cuando nosotros escogemos dejar nuestro entorno/mentalidad y entrar en la perspectiva y ámbito de otros.

El orden divino de la estima:

Estima de Dios – Amor a Dios (Mt 22:37).

Estima de otros – Amor a otros (Mt 22:39).

Autoestima – Amor a uno mismo (Mt 22:39). La autoestima fluye de los dos primeros

Sesión Tres

BOSQUEJO DE LA SESIÓN

A. Un mandato bíblico de desarrollar a otros.

1. Jesús desarrolló a doce discípulos.
2. Cristo dio dones de capacitación para desarrollar el cuerpo.
3. Pablo priorizó el desarrollar a otros.

B. Por qué los líderes no desarrollan a otros.

1. Desánimo.
2. Inseguridad..
3. Superioridad.
4. Desconfianza.
5. Falta de preparación.

C. Jesús desarrolló a otros en situaciones reales.

1. Instrucción: En situaciones reales.
2. Demostración: En situaciones reales.
3. Experiencia: En situaciones reales.
4. Dar cuentas: En situaciones reales.

D. Cómo desarrollar a otros líderes.

1. Conózcase a sí mismo y a los que está desarrollando.
2. Enfátice la prioridad del crecimiento personal.
3. Defina claramente las tareas y expectativas.
4. Obtenga permiso para que le den cuentas.
5. Discutan y “procesen” los temas juntos.
6. Pasen tiempo juntos relacionándose.
7. Permíta que le observen mientras ministra.
8. Déles una tarea ministerial mientras usted observa.
9. Déles la libertad de fallar.
10. Hágales dar parte y afírmeles regularmente.

Nota: Este módulo ha sido creado en colaboración con Tim Elmore y Growing Leaders, Inc. Se hace referencia a todos los materiales adicionales.

Recomendamos mucho los materiales de Growing Leaders, Inc., como complemento a este módulo.
Para pedidos, llame al (770) 495-3332 o visite www.growingleaders.com.

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Objetivo principal:

Ayudar a los líderes a ser más eficaces desarrollando a otros, y ser capaces de enseñar a otros a hacer lo mismo.

Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes serán capaces de identificar tres ejemplos del Nuevo Testamento de mandatos bíblicos para desarrollar a otros.
- B. Los participantes serán capaces de explicar cinco razones por las que los líderes no desarrollan a otros.
- C. Los participantes serán capaces de describir cuatro aspectos de cómo desarrollar a otros en situaciones reales.
- D. Los participantes serán capaces de describir diez pasos del proceso de cómo desarrollar a otros.



A. Un mandato bíblico de desarrollar a otros.

1. Jesús desarrolló a doce discípulos.

¹⁶Éstos son los doce que él nombró: ... Pedro ... ¹⁷Santiago ... Juan ... ¹⁸Andrés, Felipe, Bartolomé, Mateo, Tomás, Santiago..., Tadeo, Simón ... ¹⁹y Judas Iscariote (Mr 3:16-19a).

Jesús seleccionó y entrenó a doce hombres a los que comisionó para llevar a cabo su misión de cambiar el mundo (Mr 3:13-19).

- Él estaba más cerca de tres de esos doce (Pedro, Santiago, Juan) y sabía que uno le traicionaría (Judas Iscariote).
- Pero su plan de evangelizar el mundo dependía de esos doce.

2. Cristo dio dones de capacitación para desarrollar el cuerpo.

¹¹Él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; y a otros, pastores y maestros, ¹²a fin de capacitar el pueblo de Dios para la obra de servicio, para edificar el cuerpo de Cristo (Ef 4:11-12).

Estos dones fueron dados específicamente a líderes para capacitar y desarrollar al pueblo de Dios para el ministerio.

- Cada uno de estos dones son diferentes y trabajan mejor cuando operan como parte de un equipo.
- Los líderes con dones de capacitación deberían enfocarse en desarrollar a otros.

3. Pablo priorizó el desarrollar a otros.

Lo que me has oído decir en presencia de muchos testigos, encomiéndalo a creyentes dignos de confianza, que a su vez estén capacitados para enseñar a otros (2 Ti 2:2).

Pablo se enfocó no solo en esparcir el evangelio, sino también en enseñar y entrenar a los que reproducirían a otros.

- Pablo desarrolló y mentoreó a Timoteo muy de cerca.
- Pablo practicó y enseñó el concepto de multiplicar líderes.

B. Por qué los líderes no desarrollan a otros.

1. Desánimo.

- A menudo lleva más tiempo del que se cree. Desarrollar a otros es un proceso de tiempo.
- Lleva tiempo y energía invertir en el crecimiento de otros.
- Memorice versículos relevantes de la Biblia para vencer el desánimo ¡Sea paciente!
¡Recuerde lo mucho que le ha llevado a usted llegar adonde se encuentra ahora!

2. Inseguridad.

- Sus inseguridades pueden aflorar al desarrollar a otros.
- La vulnerabilidad es clave para modelar el crecimiento. No oculte cosas.
- Dé gracias de que sus inseguridades salgan a la luz. Véalo como una ocasión para crecer en esas áreas.

3. Superioridad.

- Si tiene una actitud condescendiente, a menudo ésta saldrá en el proceso de desarrollar a otros.
- La humildad es necesaria para desarrollar bien a otros. Estime mucho a los líderes emergentes. No subestime sus capacidades o habilidades.
- Esté dispuesto a arrepentirse y ajustar su actitud cuando emerjan sentimientos de superioridad.

4. Desconfianza.

- Debe identificar objetivamente la razón de su desconfianza.
- La falta de confianza puede indicar un problema de control.
- La no disposición a soltar una función de liderazgo a un líder emergente puede revelar que no los ha desarrollado bien.

5. Falta de preparación.

- Los líderes emergentes necesitan instrucciones, un modelo y nuestra opinión.
- Muchos de los líderes naturales no saben muy bien cómo desarrollar a otros. No han pensado en lo que hacen bien y por qué funciona, y no saben qué compartir.
- Debe pararse y pensar qué hace bien naturalmente y prepararse para desarrollar a otros para reproducir sus dotes.

Punto de reflexión

El principal obstáculo para desarrollar a otros es
vencer sus propias debilidades que están
impidiendo su disponibilidad a intentarlo.

C. Jesús desarrolló a otros en situaciones reales.

Jesús desarrolló a otros de una forma transformadora, al desarrollar a otros en el contexto de la vida real. Hizo cuatro cosas clave:

1. **Instrucción: En situaciones reales.**

¹Por aquel tiempo pasaba Jesús por los sembrados en sábado. Sus discípulos tenían hambre, así que comenzaron a arrancar algunas espigas de trigo y comérselas. ²Al ver esto, los fariseos le dijeron: - ¡Mira! Tus discípulos están haciendo lo que está prohibido en sábado... ⁸[Jesús les contestó] Sepan que el Hijo del hombre es Señor del sábado (Mt 12:1,2,8).

Jesús y los discípulos pasaban por un campo un sábado y comieron algunas espigas, y los fariseos se quejaron de eso.

- Jesús respondió directamente a la crítica de los fariseos.
- Su respuesta a los fariseos sirvió simultáneamente como instrucción para los discípulos.
- Él enseñó a los dos grupos que era Señor del sábado.
- Jesús usó situaciones reales para instruir a sus discípulos.

2. **Demostración: En situaciones reales.**

⁶Pedro ...dijo ..., -¿Y tú, Señor, me vas a lavar los pies a mí? ⁷-Ahora no entiendes lo que estoy haciendo -le respondió Jesús-, pero lo entenderás más tarde. ⁸-¡No! -protestó Pedro-. ¡Jamás me lavarás los pies! -Si no te los lavo, no tendrás parte conmigo. (Jn 13:6-8).

Jesús modelaba lo que enseñaba y abiertamente dejaba que sus discípulos observaran su vida.

- Jesús demostró un liderazgo servicial al lavar los pies de sus discípulos.
- A Pedro le molestó este humilde acto de servicio porque le parecía que Jesús estaba por encima de esa servil tarea.
- Todo ocurrió mientras Jesús anunciaba que pronto sería traicionado y muerto.
- Jesús demostró en situaciones reales los mismos valores y conductas que enseñó a otros.

Punto de reflexión

Los campos médico, militar y empresarial siempre han dado ejemplo al realizar su entrenamiento en situaciones reales. La iglesia debería aprender de su ejemplo

3. **Experiencia: En situaciones reales.**

⁷Reunió a los doce, y comenzó a enviarlos de dos en dos, dándoles autoridad sobre los espíritus malignos (Mr 6:7).

Jesús dejó que sus discípulos participaran en el ministerio al experimentar y aplicar lo que les había enseñado y hecho.

- Se esperaba que ellos salieran en fe y confiaran en Dios para su provisión y dirección.
- Fueron capacitados para hacer las cosas que Jesús hizo.
- Obtuvieron experiencia ministerial por medio de situaciones reales.

4. **Dar cuentas: En situaciones reales.**

¹El Señor escogió a otros setenta y dos para enviarlos de dos en dos delante de él ... ¹⁷Cuando los setenta y dos regresaron, dijeron contentos: -Señor, hasta los demonios se nos someten en tu nombre.

¹⁹[Él dijo] Sí, les he dado autoridad para... vencer todo el poder del enemigo.... ²⁰Sin embargo, no se alegren de que puedan someter a los espíritus, sino alégrense de que sus nombres están escritos en el cielo (Lc 10:1,17,19,20).

Tras enviar a los discípulos en una misión, Jesús habló con ellos sobre los resultados de su experiencia y su crecimiento.

- Evaluó su actuación en base a la misión.
- Les dio su comentario sobre su actitud, preguntas y necesidades de crecimiento.
- Jesús estableció una manera de dar cuentas para los líderes emergentes en situaciones reales.

Resumen del proceso de entrenamiento

- Les dijo lo que hacer.
- Les muestro cómo hacerlo.
- Observo cómo lo hacen.
- Les evalúo y doy consejo.
- Les capacito y envío.

[Ver Apéndices 3A y 3B]

Punto de reflexión

¿Por qué los militares entrenan con pruebas de “fuego real” (combates simulados)? Porque a menudo, cuando muchos soldados experimentan un combate real por primera vez, ¡sienten pánico y no disparan su arma!

D. Cómo desarrollar a otros líderes.**1. Conózcase a sí mismo y a los que está desarrollando.**

Evalúe para qué y para qué no está usted calificado para enseñar. Después determine lo que su aprendiz necesita.

- Identifique sus propias debilidades y puntos fuertes.
- Identifique los puntos fuertes, debilidades y necesidades de los otros.

2. Enfatique la prioridad del crecimiento personal.

Asegúrese de que su aprendiz reconoce que la clave para alcanzar todo su potencial de liderazgo es un crecimiento personal continuo basado en reflexiones y evaluaciones periódicas.

- Hágales evaluar y compartir su crecimiento en el pasado y sus necesidades actuales.
- Hágales que lleven a cabo una evaluación continua e informes de progreso.

3. Defina claramente las tareas y expectativas.

El medir las cosas es esencial para el crecimiento. Los objetivos y expectativas claramente definidas son necesarios para el éxito.

- Cuanto más detalles se den, más probable será el éxito.
- Proporcione fechas para dar cuentas y manejo del tiempo.

4. Obtenga permiso para que le den cuentas.

Dar cuentas es esencial para el crecimiento, pero sea claro sobre qué áreas tiene permiso de preguntar y pedir cuentas.

- Identifique el ámbito de su autoridad desde el principio y verifique el permiso para decir las cosas. Esto hará que la receptividad que obtenga sea mayor más adelante.
- Preguntar sobre áreas no deseadas es una de las mayores fuentes de conflicto y fracaso en las mentorías.

5. Discutan y “procesen” los temas juntos.

Ayude a la persona que está desarrollando a entender el proceso mental de sus decisiones y acciones. Explíquele “por qué” hace las cosas que hace.

- Permítale ver cómo llegó a sus decisiones sobre los asuntos.
- Haga que le diga cómo lo haría y por qué lo haría así.
- Analicen juntos problemas, tareas y retos diarios.

Este paso es clave para desarrollar un líder joven que se deje enseñar. Déjeles saber cómo y por qué hace las cosas y ellos podrán reproducir los resultados.

Punto de reflexión

Desarrollar líderes debe ser un proceso intencional. No obtendrá los mismos resultados si simplemente pasa el rato con ellos.

6. **Pasen tiempo juntos relacionándose, sin hablar del trabajo.**

Muchos momentos de aprendizaje e ideas se dan a través de las relaciones sociales, no solo en el trabajo y en las tareas.

- Conózcanse el uno al otro de una forma más relacional.
- Compartan sus vidas y trasfondos para que conozca a la persona que hay tras cada uno de ustedes.

7. **Permita que le observen mientras ministra.**

Mucho de lo que aprendemos ocurre al observar, y no por medio de la instrucción. Aprendemos al imitar lo que vemos hacer a otros.

- Permítales estar con usted en algunas de sus tareas ministeriales. Déjeles estar cerca mientras usted lo hace.
- Discuta lo ocurrido y explique sus acciones.

8. **Déles una tarea ministerial mientras usted observa.**

- Comience con poco y vaya progresando desde ahí.
- No espere que lo hagan exactamente igual que usted.

9. **Déles la libertad de fallar.**

Permítales cometer errores en sus tareas sin que sientan que les dejará por imposible o sin humillarles.

- Inculque en ellos que el fallo es parte de la vida y que todos debemos aprender a recuperarnos de ello.
- Ayúdeles a darse cuenta que el crecimiento viene al aprender de nuestros errores y fallos.

10. **Hágales dar parte y afírmeles regularmente.**

Asegúrese de que le den reportes a menudo sobre cómo les fue. Afirme el progreso positivo que aprecie por pequeño que sea.

- Por cada crítica, la gente necesita siete afirmaciones. La gente necesita que le animen constantemente.
- Celebre cualquier hito o tarea bien hecha. Elógieles y respáldelos delante de otros.

[Ver Apéndice 3C]

Asunto a desarrollar	Lo que desarrollan seguidores	Los que desarrollan líderes
1. Deseo	Ser necesitados	Desean que les sucedan
2. Enfoque	En las debilidades de la gente	En los puntos fuertes
3. Prioridades	Priorizan el último 20%	Priorizan el primer 20%
4. Liderazgo	Son buenos líderes	Son excelentes líderes
5. Promoción	A ellos mismos	A otros
6. Tiempo	Pasan tiempo con la gente	Pasan tiempo formando gente
7. Expectativas	Piden poco compromiso	Piden un gran compromiso
8. Gente	Dirigen a todos igual	Dirigen a cada uno diferente
9. Impacto	A su generación	A la siguiente generación

Aplicación de grupo

Responda a las siguientes preguntas relacionadas con cómo otros han participado en su desarrollo.

1. ¿Por qué los líderes no desarrollan a otros?

¿Ha tenido problemas por tener un líder que sufrió de una de las cinco razones por las que los líderes no desarrollan a otros? Describa su situación. ¿Cuál fue el resultado?

2. Desarrollo en la vida real.

¿Ha tenido experiencias de desarrollo en situaciones de la vida real? ¿Podría identificar los cuatro pasos de Instrucción, Demostración, Experiencia y Dar cuentas en su experiencia? Describa su experiencia.

Preguntas de discusión para la Sesión 3

1. ¿En cuál de las cinco razones para no desarrollar a otros se ve usted más vulnerable? Razone su respuesta. ¿Cómo lo vencerá ahora?
2. ¿Cuáles son algunas de las oportunidades de desarrollo de liderazgo o ministerial de la vida real en las que podría participar o bien para crecer personalmente o para desarrollar a otros? Describa cómo cree que podrían ocurrir.
3. Compare sus propias experiencias de desarrollo con los diez pasos para desarrollar a otros. ¿Cuál de los diez pasos faltó en su experiencia? ¿Cuál fue el impacto?

APÉNDICE 3A

Ejemplo de una pareja que desarrollo a otros

Priscila y Aquila mentorean a Apolos

Hechos 18:24-28

A. Póngase al lado del líder emergente.

Por aquel entonces llegó a Éfeso un judío llamado Apolos, natural de Alejandría. Era un hombre ilustrado y convincente en el uso de las Escrituras. ²⁵ Había sido instruido en el camino del Señor, y con gran fervor hablaba y enseñaba con la mayor exactitud acerca de Jesús, aunque conocía sólo el bautismo de Juan. ²⁶ Comenzó a hablar valientemente en la sinagoga. Al oírlo Priscila y Aquila, lo tomaron a su cargo y le explicaron con mayor precisión el camino de Dios (Hch 18:24-26).

1. EVALÚE el potencial y las necesidades del líder emergente.

Priscila y Aquila vieron el gran potencial de Apolos: era instruido, conocía las Escrituras, hablaba con fervor y enseñaba bien sobre Jesús. Sin embargo, aún vivía bajo la enseñanza del Antiguo Testamento de Juan el Bautista y necesitaba una relación personal con Jesús. No había nacido de nuevo. Este joven de gran talento necesitaba un entendimiento más completo de la salvación.

2. ESTABLEZCA una buena relación.

Priscila y Aquila invitaron a Apolos a su casa para conocerlo antes de intentar cambiarlo. Crearon un entorno que facilitara la apertura, la cual llevaría al cambio y al crecimiento.

3. GÁNESE el derecho de hablar.

Priscila y Aquila se ganaron la confianza de Apolos, clave para las relaciones personales y para tener un impacto en la vida de alguien. La confianza se construye dando su tiempo desinteresadamente.

4. EXPONGA al líder emergente a nuevas ideas y experiencias.

Después Priscila y Aquila le explicaron a Apolos los caminos de Dios más adecuadamente, y le dieron sabiduría, habilidades y/o consejo que tenían que ofrecer. Dieron lo que tenían al que lo necesitaba.

B. Comisione al líder emergente para servir.

Como Apolos quería pasar a Acaya, los hermanos lo animaron y les escribieron a los discípulos de allá para que lo recibieran. Cuando llegó, ayudó mucho a quienes por la gracia habían creído, ²⁸ pues refutaba vigorosamente en público a los judíos, demostrando por las Escrituras que Jesús es el Mesías (Hch 18:27-28).

1. ANIME al líder emergente a salir y a tener éxito en el ministerio.

Priscila y Aquila (y su grupo) animaron a Apolos a ir y enseñar en Acaya. Le exhortaron y hablaron bien de él. Creyeron en él y apoyaron sus ideas.

2. RESPALDE al líder emergente entre otros.

Priscila y Aquila respaldaron a Apolos escribiendo a los discípulos en Acaya, pidiéndoles que le recibieran. Le abrieron las puertas usando su influencia y dándole una palabra positiva. Esto es clave para ayudar a los líderes emergentes a subir de nivel y tener la oportunidad de crecer en su liderazgo.

3. EXPERE unos resultados positivos.

Priscila y Aquila creyeron en Apolos y esperaban que lo hiciera bien. Creyeron en su capacidad y en su futuro.

4. EXPERIMENTE crecimiento y resultados ministeriales.

Apolos lo hizo bien. Pudo debatir que Jesús era el Cristo (el Salvador), ¡justo aquello que antes le faltaba! Priscila y Aquila le enseñaron bien, y él aprendió y lo aplicó bien.

APÉNDICE 3B**Cómo Moisés desarrolló a otros**

Cuando los líderes escogen desarrollar a otros, no solo son juzgados por lo que logran individualmente, ya que su valor se juzga ahora principalmente por lo que logran a través de otros. A esto llamo el “principio de Jetro”.

Jetro dio este consejo a Moisés, su yerno. –No está bien lo que estás haciendo –le respondió su suegro-, pues te cansas tú y se cansa la gente que te acompaña. La tarea es demasiado pesada para ti; no la puedes desempeñar tú solo (Ex 18:17-18). Moisés aceptó el consejo de Jetro, y cambió radicalmente su forma de pensar y de trabajar.

1. Se convirtió en un hombre de oración.

Oye bien el consejo que voy a darte, y que Dios te ayude. Tú debes representar al pueblo ante Dios y presentarle los problemas que ellos tienen (Ex 18:19).

- Moisés necesitaba una megadosis de sabiduría para dirigir a más de 1 millón de israelitas gruñones.
- Jetro observó un tanque espiritual vacío en la vida de Moisés. Al delegar muchas tareas, Moisés pudo hacer de la oración una prioridad.
- Como líderes espirituales, ¿dónde está la oración en nuestra lista de prioridades?

2. Se comprometió con la comunicación.

A ellos les debes instruir en las leyes y en las enseñanzas de Dios (Ex 18:20a).

- Moisés comenzó en enseñar a los israelitas las leyes de Dios.
- Cuando Moisés comunicó las leyes de Dios, los israelitas se comprometieron a vivir bajo esas leyes.

3. Explicó la visión.

Dales a conocer la conducta que deben llevar (Ex 18:20b).

- Los líderes deben mantener el propósito principal visible en todo momento.
- Moisés motivó a sus líderes a caminar con Dios manteniendo la visión ante ellos.

4. Desarrolló un plan.

...y las obligaciones que deben cumplir (Ex 18:20c).

Moisés creó una estrategia efectiva para realizar la tarea.

5. Seleccionó y entrenó líderes.

Elige tú mismo entre el pueblo hombres capaces y temerosos de Dios, que amen la verdad y aborrezcan las ganancias mal habidas, y désignalos jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez personas (Ex 18:21).

- Jetro supo prever la sobrecarga de Moisés, pero también vio líderes potenciales entre el pueblo.
- Moisés delegó su carga de trabajo, y entrenó a su equipo de inexpertos.

6. Les permitió realizar un ministerio sencillo.

Serán ellos los que funjan como jueces de tiempo completo, atendiendo los casos sencillos (Ex 18:22a).

- Moisés habilitó a los inexpertos para manejar detalles de las disputas diarias que ocurrían de forma natural al tener un millón de personas viviendo y trabajando juntos.
- Como líderes, ¿estamos utilizando a la gente que tenemos a nuestro alrededor en el ministerio?

7. Él solo hacía lo que ellos no podían hacer.

Esto te aligerará la carga, porque te ayudarán a llevarla (Ex 18:22b).

Gracias al consejo de Jetro, Moisés compartió la carga y solamente manejó los casos del “Tribunal Supremo”.

APÉNDICE 3C

Las cualidades de un entrenador de un equipo de ensueño ¹

1. **Un entrenador de un equipo de ensueño escoge bien a los jugadores.**
Busque miembros de equipo que cumplan los siguientes criterios:
 - Conocer el corazón del líder.
 - Ser leales.
 - Ser de confianza.
 - Saber discernir.
 - Tener un corazón de siervo.
 - Ser un buen pensador.
 - Acabar las cosas.
 - Tener un corazón para Dios.
2. **Un entrenador de un equipo de ensueño comunica su plan constantemente.**
El legendario entrenador de fútbol de Alabama, Bear Bryant, comunicaba bien su plan de juego a sus jugadores. Él dijo que un entrenador necesita hacer cinco cosas:
 - Decirles lo que espera de ellos.
 - Darles una oportunidad de demostrar lo que saben hacer.
 - Dejarles saber cómo se están llevando entre ellos.
 - Instruirles y enseñarles cuando sea necesario.
 - Recompensarles acorde a su contribución.
3. **Un entrenador de un equipo de ensueño dedica tiempo a reunirse.**
Las cosas nunca son tan urgentes como para no poder reunirse. Aquí hay cinco cosas que aporta una reunión en corro:
 - Enfoque.
 - Una oportunidad para intercambiar información.
 - Una oportunidad para hacer cambios personales.
 - Una oportunidad para hacer cambios en el juego.
 - Una oportunidad para descansar.
4. **Un entrenador de un equipo de ensueño sabe lo que prefieren sus jugadores.**
Hay tres cosas que los miembros del equipo deben valorar más:
 - Apreciación/afirmación por un trabajo bien hecho.
 - Un sentimiento de que participan en las cosas.
 - Que el liderazgo entiende sus problemas personales.
5. **Un entrenador de un equipo de ensueño sabe bien cómo resolver los problemas.**
Para saber resolver bien los problemas, un líder debe hacer lo siguiente:
 - Anticipar los problemas antes de que ocurran.
 - Mantener una actitud positiva mientras ocurren.
 - Usar todos los recursos disponibles lo antes posible para que se resuelvan.
 - Aprender de ellos para no volver a tener los mismos problemas.

¹ Adaptado de *Developing the Leaders Around You* por John Maxwell.

APÉNDICE 3C (continuación)**Las cualidades de un entrenador de un equipo de ensueño ¹****6. Un entrenador de un equipo de ensueño provee el apoyo necesario para el éxito.**

El mejor ambiente para apoyar se crea cuando los entrenadores deciden ser facilitadores en vez de dictadores. Vea el contraste:

Dictadores	Facilitadores
Acumulan decisiones	Delegan decisiones
Toman decisiones a solas o las restringen a un grupo de elite	Implican a otros lo más posible y dan a la gente su espacio para tomar esas decisiones
Ven la verdad y sabiduría como su territorio por ser los líderes	Ven la verdad y sabiduría como algo accesible a todos en la organización
Sorprenden a sus trabajadores con edictos de sus superiores	Dejan que los responsables decidan cómo ser harán los trabajos
Miran por sus propios intereses	Sirven los intereses de todos desarrollando a gente
Toman para ellos	Dan a la organización

7. Un entrenador de un equipo de ensueño demanda el respeto de los jugadores.

El respeto se gana con el tiempo. No hay atajos. Se gana por medio de la encarnación de tres atributos:

- Confianza.
- Preocupación por otros.
- Capacidad de tomar decisiones difíciles.

8. Un entrenador de un equipo de ensueño no trata a todos igual.

Cada jugador debe recibir apoyo y ánimo; sin embargo, creer que todos deben recibir el mismo trato no es solo irrealista sino destructivo. Cuando se trata igual a todos los jugadores y se les compensa igual (sin tener en cuenta su nivel de aportación), tanto el trabajo malo como el mediocre se recompensan igual que un excelente trabajo.

9. Un entrenador de un equipo de ensueño continúa teniendo éxito.

Se necesita más de un logro para ser un gran entrenador. Conlleva un trabajo positivo continuo, y aquí tiene algunas sugerencias:

- Trabaje en habilidades específicas.
- Continúe creciendo.
- Recompense a los que no tienen recompensas.
- Transfiera la carga, para que una persona nunca lleve toda la responsabilidad.
- No se quede en los logros del pasado.

10. Un entrenador de un equipo de ensueño entiende los niveles de los jugadores.

Todos los miembros del equipo encajan en una de las cuatro categorías con relación al tipo de liderazgo que necesitan.

- Miembros que necesitan dirección (requiere una instrucción práctica y personal).
- Miembros que necesitan entrenamiento (requiere un compañero).
- Miembros que necesitan apoyo (requiere ánimo).
- Miembros en los que delegar (requiere visión y dar cuentas).

¹ Adaptado de *Developing the Leaders Around You* por John Maxwell.

—— *Notas* ——

Sesión Cuatro

BOSQUEJO DE LA SESIÓN

A. Obtenga una perspectiva sana del conflicto.

1. El conflicto es inevitable.
2. La gente tiende a ver el conflicto muy diferente.
3. El conflicto tienen beneficios positivos.

B. El mandato bíblico de afrontar el conflicto.

1. La Biblia nos enseña a confrontar el conflicto.
2. Los líderes bíblicos afrontaron el conflicto.

C. Típicas causas de conflictos.

1. Colisión de personalidades.
2. Expectativas no cumplidas.
3. Malentendidos.
4. Independencia.
5. Inflexibilidad.

D. Cinco etapas de un ciclo de conflicto.

1. Desarrollo de la tensión.
2. Confusión de papeles.
3. Acumulación de injusticias.
4. Ataque.
5. Ajuste.

E. El patrón de Pablo para resolver conflictos.

1. Afirmación: Comience con palabras positivas.
2. Negociación: Encuentre un terreno intermedio.
3. Opciones: Identifique las posibles soluciones.
4. Clarificación: Clarifique sus intenciones.
5. Decisión: Pida una decisión y una respuesta.
6. Expectativa: Comparta expectativas positivas de ellos.

Nota: Este módulo ha sido creado en colaboración con Tim Elmore y Growing Leaders, Inc. Se hace referencia a todos los materiales adicionales.

Recomendamos mucho los materiales de Growing Leaders, Inc., como complemento a este módulo.
Para pedidos, llame al (770) 495-3332 o visite www.growingleaders.com.

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Objetivo principal:

Ayudar a los líderes a resolver eficazmente el conflicto y a enseñar a otros a hacer lo mismo.

Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán explicar tres claves para obtener una perspectiva sana del conflicto.
- B. Los participantes podrán identificar dos aspectos del mandato bíblico de confrontar el conflicto.
- C. Los participantes podrán describir cinco fuentes típicas de conflicto y cómo ayudar a prevenirlas.
- D. Los participantes podrán explicar cinco etapas de un ciclo de conflicto.
- E. Los participantes podrán explicar seis aspectos del patrón de Pablo para resolver conflictos.



A. Obtenga una visión sana del conflicto.

1. El conflicto es inevitable.

[Bernabé y Pablo] Se produjo entre ellos un conflicto tan serio que acabaron por separarse. Bernabé se llevó a Marcos y se embarcó rumbo a Chipre (Hch 15:39).

- El conflicto es inevitable si hay gente involucrada.
- No puede escapar de él, finalmente le alcanzará.
- Debe aceptar esto y estar listo para afrontarlo.

2. La gente tiende a ver el conflicto muy diferente.

Algunas personas ven el conflicto como un pecado a evitar, mientras que otros ven el conflicto como una buena oportunidad de afianzar su autoridad y establecer su posición.

- La visión correcta del conflicto es la doble tensión entre la verdad y la gracia.
- Cuando una persona reconoce esta doble tensión, el conflicto se convierte en una oportunidad para buscar la verdad mientras da gracia.

Una persona que no puede aprender a afrontar y manejar bien el conflicto estará muy limitada como líder.

3. El conflicto tiene beneficios positivos.

El hierro se afila con el hierro, y el hombre en el trato con el hombre (Pr 27:17).
Dios tiene varios propósitos para permitir el conflicto.

- El conflicto nos hace afrontar asuntos que no afrontamos antes.
- El conflicto nos hace encontrar un terreno común.
- El conflicto nos hace cambiar y crecer y ser como Cristo.
- El conflicto, bien manejado, sirve para unir a la gente.

B. El mandato bíblico de afrontar el conflicto.

Mucha gente, incluyendo líderes, tiende a evitar totalmente el conflicto y esperan que desaparezca o se resuelva solo. Esta es una trágica contradicción de cómo la Biblia nos enseña que lo tratemos.

1. La Biblia nos enseña a afrontar el conflicto.

Hay muchos versículos que nos enseñan a afrontar el conflicto de forma pro-activa.

- Aconsejando (advirtiendo con recordatorios) a todos los seres humanos (Col 1:28).
- La Escritura es útil para enseñar, para reprender, para corregir e instruir (2 Ti 3:16).
- Corrige, reprende y anima (2 Ti 4:2).
- Repréndelos con severidad a fin de que sean sanos en la fe (Tit 1:13).

2. Los líderes bíblicos afrontaron el conflicto.

A continuación hay una pequeña lista de ejemplos bíblicos.

a. Líderes del Antiguo Testamento afrontaron el conflicto.

- Moisés se enfrentó al faraón (Ex 5:1,2).
- David se enfrentó a Goliath (1 S 17:45,46).
- Natán confrontó a David (2 S 12:7).
- Ester apeló al rey (Est 7:3,4).
- Nehemías apeló al rey (Neh 2:2-5).

b. Jesús afrontó el conflicto.

- Jesús confrontó la ambición de los discípulos (Mr 10:35-46).
- Jesús volcó las mesas en el templo (Mt 21:12, 13).
- Jesús respondió a los saduceos (Mt 22:23-29).
- Jesús reprendió a los fariseos (Mt 23:1-36).
- Jesús recriminó a Marta (Lc 10:38-42).

c. Pablo afrontó el conflicto.

- Pablo en el concilio de Jerusalén (Hch 15:1-21).
- Pablo confrontó a Pedro (Gá 2:11-14).
- Pablo apeló a Filemón por Onésimo (Filemón).

Punto de reflexión

La razón número uno por la que los líderes dejan el ministerio es por conflictos sin resolver con sus iguales.
George Barna

C. Típicas causas de conflictos.

Los siguientes asuntos representan las causas típicas de conflicto entre las personas.

1. **Colisión de personalidades.**

- Las grandes diferencias de personalidad a menudo chocan.
- Para ayudar a prevenir el conflicto deberíamos estudiar los tipos de personalidad para entender y relacionarnos mejor con los distintos tipos de personas.

2. **Expectativas no cumplidas.**

- El conflicto surge cuando una parte no experimenta los resultados esperados de una discusión, reunión o acuerdo.
- Las expectativas no suelen ser claras, y a veces ni se dicen.
- Para ayudar a prevenir el conflicto, diga o incluso escriba en un documento sus expectativas. ¡Clarifíquelas!

3. **Malentendidos.**

- El malentendido llega por: escasa comunicación, no escuchar bien, falsas suposiciones o simplemente pérdida de memoria.
- Para ayudar a evitar el conflicto, revise los puntos clave y escriba las cosas. Haga un seguimiento de los resultados.

4. **Independencia.**

- Algunas personas creen y actúan sin consultar a nadie, lo cual a menudo causa problemas para las partes involucradas.
- Para ayudar a evitar conflictos, busque una mayor interacción, comunicación y cooperación.

5. **Inflexibilidad.**

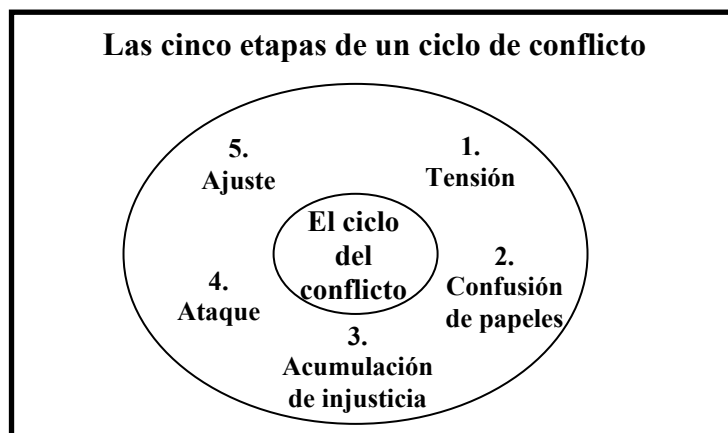
- Algunas personas tienen que hacer todo a su forma y no están dispuestas a considerar otras ideas o métodos.
- Para ayudar a evitar el conflicto, trabaje en la flexibilidad, negociación y considerar diferentes ideas.

[Ver Apéndice 4A]

Comportamientos que indican que es probable el conflicto

- Hostilidad: Ira frecuente, aspereza o arrebatos repentinos.
- Desagradecimiento: No es agradecido, siente que se merece más.
- Desconfianza: Se siente engañado, traicionado o sospecha de otros.
- Ansiedad: Estresado, temeroso, siempre preocupado por el futuro.
- Negatividad: Crítico, escéptico, siempre viendo lo negativo.
- Inexpresivo: Incapaz de expresarse, no habla nada.
- Hipersensible: Reacciona en exceso a pequeñas cosas, temperamental.
- Compensa en exceso: Muy agresivo o hablador, oculta sus luchas internas.
- Codependencia: Necesitado y atrae a necesitados, intenta arreglar a otros.

D. Cinco etapas de un ciclo de conflicto.



1. Desarrollo de la tensión.

La tensión a menudo se siente, pero se ignora. Una sensación de la pérdida de libertad en la persona se convierte en una falta de confianza así como confusión con relación al comportamiento y los papeles apropiados.

2. Confusión de papeles.

Debido a la confusión o descontento, la persona puede que intente identificar la causa de la tensión haciendo preguntas como: “¿Qué estoy haciendo para causar esta tensión? ¿Qué está el/ella haciendo? ¿Qué está ocurriendo aquí? ¿Quién manda?”.

3. Acumulación de injusticia.

- La persona está convencida de que las cosas empeorarán cada vez más. Comienza a aislarse y a almacenar “munición” para la batalla que se avecina.
- Todas las injusticias pasadas y presentes se acumulan, se enfocan en la culpa o la acusación interna. Aquí, la persona busca al enemigo en vez de enfocarse en los asuntos.

4. Ataque.

- La persona o acusa o habla con otros de las injusticias que ve.
- Aquí, la persona a menudo se defiende culpando a la otra persona del conflicto. En este punto, no saber manejar la respuesta llevará a un problema sin resolver.

5. Ajuste.

- Cada participante escoge cómo terminará el conflicto. Romper la comunión o nuevos patrones de relación que emergen se aplicará a todas las personas involucradas.
- Un conflicto que no se maneja bien termina en aversión o esquivando, mientras que si se maneja bien resulta en una mejor relación y compromiso para resolver bien el conflicto.

Gran parte del conflicto aumenta mucho aquí. Por esto es tan importante buscar la resolución antes de que comience la acumulación de injusticia.

E. El patrón de Pablo para resolver conflictos.

El apóstol Pablo presentó un patrón efectivo para resolver conflictos con su carta a Filemón.

1. **Afirmación: Comience con palabras positivas.**

⁴*Siempre doy gracias a mi Dios al recordarte en mis oraciones, ⁵porque tengo noticias de tu amor y tu fidelidad hacia el Señor Jesús y hacia todos los creyentes. ⁶Pido a Dios que el compañerismo que brota de tu fe sea eficaz..... ⁷Hermano, tu amor me ha alegrado y animado mucho porque has reconfortado el corazón de los santos (Flm 4-7).*

- Estabilice sus emociones antes de establecer contacto.
- Tome la iniciativa al contactar y reunirse con la persona.
- Siempre vea primero las cualidades positivas de la persona.
- Practique el Principio 101%, que es encontrar el 1% con el que está de acuerdo, y dejar el 100% de su atención inicial.

2. **Negociación: Encuentre un terreno intermedio.**

¹⁰*Te suplico por mi hijo Onésimo.... ¹¹En otro tiempo te era inútil, pero ahora nos es útil tanto a ti como a mí. ¹²Te lo envío de vuelta.... ¹³Yo hubiera querido retenerlo... (Flm 8-13).*

- Busque un terreno intermedio con la gente aceptando parte de la responsabilidad en el conflicto.
- Reconozca las diferencias en visión, tipo de personalidad y perspectiva. Reconozca dónde puede haber entendido mal.
- Escuche con atención y en silencio la otra perspectiva.

Debe asumir cierta responsabilidad en el conflicto que está ocurriendo.

3. **Opciones: Identifique las posibles soluciones.**

Sin embargo, no he querido hacer nada sin tu consentimiento, para que tu favor no sea por obligación sino espontáneo (Flm 14).

- Exprese las posibles opciones, según las entiende.
- Dígle a la persona el por qué de su elección.
- Intente mantener la dignidad y amistad de todos.

4. **Clarificación: Clarifique sus intenciones.**

¹⁵*Tal vez por eso Onésimo se alejó de ti por algún tiempo, para que ahora lo recibas para siempre ¹⁶ya no como esclavo, sino como algo mejor: como a un hermano querido, muy especial para mí, pero mucho más para ti, como persona y como hermano en el Señor (Flm 15-16).*

- Clarifique sus sentimientos al respecto, junto con su nueva visión de la situación.
- Reduzca el enfoque hasta las prioridades clave.
- Este es el momento donde se debe alejar la confusión y se debe lograr el entendimiento.

Este es un momento crítico en el proceso. Sus intenciones o esperanzas de mejora deben quedar claras

5. **Decisión: Pida una decisión y una respuesta.**

De modo que, si me tienes por compañero, recíbelo como a mí mismo (Fil 17).

- Pida perdón, paz, arrepentimiento, cambio de comportamiento o lo que deba ocurrir para resolver el caso.
- Haga la pregunta clave y luego espere en silencio la respuesta. Exija que la otra persona responda.
- Si no exige una respuesta clara el problema seguirá vivo cuando usted pensó que estaba resuelto. La otra persona sentirá que usted solo ha discutido el asunto, pero no resuelto.

Nunca alcanzará una resolución si no exige una respuesta que clarifique la decisión de la otra persona.

6. **Expectativa: Comparta expectativas positivas de ellos.**

²¹*Te escribo confiando en tu obediencia, seguro de que harás aún más de lo que te pido.* ²²*Además de eso, prepárame alojamiento, porque espero que Dios les conceda el tenerme otra vez con ustedes en respuesta a sus oraciones (Flm 21,22).*

- Oren juntos, pidiéndole a Dios que restaure, mejore y bendiga la relación.
- Establezca unas expectativas positivas sobre cómo pensarán, actuarán y responderán en el futuro. [Ver Apéndice 4B]
- Recuperen la confianza y esperanza para una buena relación.

Un modelo de una buena resolución de conflictos

Una de las historias más famosas del mundo sobre la buena resolución de conflictos ocurrió entre el presidente de los EEUU Ronald Reagan y el presidente ruso Mikhail Gorbachov. Éstos siguieron los principios descritos en esta lección.

La carrera por las armas nucleares estaba suponiendo una amenaza para la existencia humana. Los dos líderes se reunieron en Islandia para negociar. Reagan era muy conocido por su estilo entrañable y afable que incluso aplacaba a sus oponentes. Los dos líderes caminaron y pasaron tiempo juntos conociéndose personalmente. Mientras paseaban, Reagan reconoció que ambos países habían desconfiado el uno del otro y que habían permitido que el asunto nuclear creciera hasta escaparse de sus manos.

Un momento clave en la clarificación llegó cuando Reagan señaló que la existencia humana estaba en juego. Procedió a pedirle firmemente a Gorbachov que tomara la decisión de dismantelar las armas soviéticas rusas acumuladas e insistió en que los EEUU no reducirían su sistema de defensa por satélite. No llegaron a un acuerdo en ese momento, pero se comprometieron a seguir trabajando en ello.

Seis años después, Reagan fue a Berlín y declaró: “Señor Gorbachov, tire este muro [el muro de Berlín]. En una respuesta histórica, Gorbachov dirigió el desarme ruso y dismanteló la cortina de hierro. Después dijo que la clave fue la forma tan buena en que Reagan le trató en Islandia. Los dos líderes fueron amigos durante el resto de sus vidas.

Aplicación de grupo

Responda las siguientes preguntas basado en su experiencia personal en el manejo de conflictos.

1. **Su perspectiva del conflicto.**

Describa su previa perspectiva sobre el conflicto. ¿Ha sido buena o mala? Explique su respuesta.

2. **Causas de sus conflictos.**

¿Cuáles han sido las causas más comunes de sus conflictos? ¿Las causas de sus conflictos han sido más externas o internas? Explique su respuesta. Si tiene ahora más definidas las causas, ¿cómo podría evitar más conflictos en el futuro?

3. **El proceso de su resolución de conflictos.**

Describa el proceso que usó típicamente para resolver sus conflictos. Basado en lo que ha aprendido en esta sesión, ¿cómo puede mejorar ese proceso?

Preguntas de discusión para la Sesión 4

1. ¿Cómo han manejado el conflicto los líderes bajo o junto a los que ha trabajado? ¿Fue de manera sana o malsana? Explique su respuesta.
2. ¿Cuáles son las causas más frecuentes de conflicto que usted observa en el ámbito de las iglesias? ¿En su entorno laboral? ¿En su hogar? Explique su respuesta.
3. ¿Qué partes del proceso de resolución de conflictos son las más fuertes para usted? ¿Qué partes son las más flojas? Explique su respuesta.

APÉNDICE 4A

Causas más profundas de conflicto interno

Las causas internas de conflicto ocurren por necesidades internas de la gente que no se han suplido. Estas necesidades no suplidas causan pensamientos y comportamientos poco sanos que finalmente crean un conflicto con los demás.

Causas internas de conflicto	
Basadas en necesidades no suplidas	
<u>Pensamiento insano</u>	<u>Necesidad no suplida</u>
1. Sentirse inferior	– Sentido de dignidad
2. Sentirse inseguro	– Sentido de pertenencia
3. Sentirse inepto	– Sentido de competencia
4. Sentirse ilegítimo	– Sentido de propósito

1. Sentirse inferior: Falta de un sentido de dignidad.

- Sentirse inferior viene al no reconocer que Cristo nos amó y valoró tanto nuestra dignidad individual que entregó su propia vida por nosotros.
- Sentirse inferior hace que la gente retrocede, se sienta bien consigo misma y defraude a otros, especialmente cuando más se la necesita.

2. Sentirse inseguro: Falta de un sentido de pertenencia.

- Sentirse inseguro viene al no reconocer nuestro sentido de pertenencia en Cristo, lo cual nos ayuda a ver dónde encajamos en la vida y en relación a otros.
- Sentirse inseguro hace que la gente sea impulsiva, indecisa, cambie de dirección frecuentemente y constantemente busque la aprobación de otros.

3. Sentirse inepto: Falta de un sentido de capacidad.

- Sentirse inepto se produce al no reconocer nuestra total dependencia en Cristo. Intentamos hacer cosas por nosotros mismos, lo cual finalmente nos hace fallar.
- Sentirse inepto hace que la gente cubra sus errores, sea mal dirigida, cause división y no quiera recibir ningún tipo de ayuda.

4. Sentirse ilegítimo: Falta de un sentido de propósito.

- Sentirse ilegítimo viene de no reconocer nuestro destino en Cristo, propósito o contribución eterna.
- Sentirse ilegítimo hace que la gente se queje, esté frustrada, insatisfecha y sea incoherente en su vida cotidiana.

Nota: La respuesta para todas las cuatro causas internas de conflicto es reconocer quién somos en Cristo y dejar que nuestra verdadera identidad en Cristo se exprese en nuestra vida cotidiana.

APPENDIX 4B**Resumen de resolución de conflictos**

Por el Dr. Joseph Umidi

La resolución de conflictos es ahora la razón número uno por la que pastores y líderes de iglesias dejan el ministerio. Es también una razón clave por la que más de 100.000 iglesias cerrarán en los próximos años. Para manejar y resolver el conflicto, es importante entender varios factores básicos que pueden servir como pautas.

1. Percepción y conflicto.

Entienda que el conflicto no es malo en sí mismo y que al final puede resolver temas problemáticos.

- El conflicto es inevitable porque todos somos imperfectos y vivimos en un mundo imperfecto.
- El conflicto en sí no es pecado, y puede causar crecimiento, cambio y una nueva dirección.
- El conflicto a menudo es el resultado de diferencias honestas de opinión y cambios que afectan el estatus de la gente
- El conflicto, afrontado bíblicamente, siempre obtendrá la providencia y la bendición de Dios

2. Tipos de conflicto.

Determine cuál de estas categorías comunes parecen encajar con el conflicto que está viviendo.

- Intrapersonal: conflicto dentro del propio individuo (Salmo 32: David lucha con su pecado).
- Interpersonal: conflicto entre individuos (Génesis 27: Jacob versus Esaú).
- Intragrupo: conflicto dentro de un grupo (Hechos 21: Pablo y los creyentes de Cesárea).
- Intergrupo: conflicto entre grupos (I Reyes 18: El pueblo de Dios versus los profetas de Baal).

3. Áreas predecibles de conflicto.

Reconozca que ciertos “temas candentes” suelen traer conflicto y hemos de tratarlos con cuidado.

- Las diferencias culturales producen diferentes puntos de vista sobre la vida y los estilos de vida.
- Las diferencias generacionales tienen un gran impacto en los valores y percepciones personales.
- Las diferencias de liderazgo surgen cuando los equipos ven los distintos estilos como “diferentes” y no como “complementarios”.
- Las diferencias teológicas varían según la denominación y los trasfondos tradicionales.
- Las diferencias personales varían según la manera y estilo de elegir de cada individuo.
- Las distintas prioridades reflejan que cada uno tiene una opinión que puede diferir de la de otros.

4. Resolución de conflictos.

Adopte los siguientes pasos para ayudar a calmar situaciones tensas al trabajar en una resolución.

- Evite malas actitudes y formas (emocionalismo, enojo, crítica, etc.).
- Déles permiso a otros para que resuelvan sus diferencias.
- Permita que otros hablen y compartan sus preocupaciones.
- Proteja a otros mientras arreglan sus diferencias. Esté listo para actuar como mediador y no juez.
- Capacite al individuo más débil para asegurar que puede comunicarse con efectividad.
- Entienda que resolver un conflicto lleva tiempo. No lo vea como una interrupción.
- Primero pónganse de acuerdo en los temas o resultados finales de lo que se va a lograr.

—— *Notas* ——

Sesión Cinco

BOSQUEJO DE LA SESIÓN

A. Entienda la visión.

1. La importancia de la visión.
2. Nuestra definición de visión.
3. Propiedades comunes de la visión.

B. Cinco componentes de una visión dada por Dios.

1. Un cambio beneficioso.
2. Una revelación divinamente inspirada.
3. Un enfoque en el potencial futuro.
4. Un tiempo y necesidad específica.
5. Un croquis mental del resultado final.

C. El nacimiento de una visión.

1. Intimidad: la etapa para conocer.
2. Concepción: la etapa para impartir.
3. Gestación: la etapa para crecer.
4. Contracciones: la etapa para luchar.
5. Nacimiento: la etapa para alumbrar.

D. El proceso para cumplir una visión dada por Dios.

1. Iniciar la obediencia.
2. Comunicar la visión revelada hasta ahí.
3. Aceptar la carga de Dios para suplir una necesidad humana.
4. Definir claramente el área problemática de la necesidad.
5. Buscar en oración una solución para suplir la necesidad.
6. Reunir a un equipo de líderes.
7. Empezar una acción específica para suplir la necesidad.

E. Comunique su visión.

1. Acepte totalmente la visión.
2. Modele un compromiso total.
3. Demuestre pasión.
4. Cree una imagen visual con sus palabras.
5. Conecte a personas con la visión.
6. Pida una respuesta tangible.
7. Pida ayuda para lanzar la visión.
8. Dé tiempo a que la acepten.

Nota: Este módulo ha sido creado en colaboración con Tim Elmore y Growing Leaders, Inc. Se hace referencia a todos los materiales adicionales.

Recomendamos mucho los materiales de Growing Leaders, Inc., como complemento a este módulo.
Para pedidos, llame al (770) 495-3332 o visite www.growingleaders.com

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Objetivo principal:

Entender la importancia de la habilidad de un líder para lanzar la visión y presentar las herramientas para comunicar eficazmente la visión.

Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán articular nuestra definición de “visión”.
- B. Los participantes podrán identificar cinco componentes de una visión dada por Dios.
- C. Los participantes podrán describir cinco etapas en el nacimiento de una visión.
- D. Los participantes podrán describir los siete pasos en el proceso para llevarla a cabo.
- E. Los participantes podrán explicar los ocho pasos para comunicar su visión.



A. Entiende la visión.

1. La importancia de la visión.

“Y el Señor me respondió: Escribe la visión, y haz que resalte claramente en las tablillas... Pues la visión se realizará en el tiempo señalado; marcha hacia su cumplimiento, y no dejará de cumplirse. Aunque parezca tardar, espérala; porque sin falta vendrá (Hab 2:2-3).

- Todo buen líder es guiado por una visión. No está contento con solo mantener las cosas, sino que anhela avanzar.
- El Antiguo Testamento nos dice lo importante que es una visión. *“Sin visión, el pueblo perece...”* (Pr 29:18 [RV]).

2. Nuestra definición de visión.

La visión es una clara imagen mental de un futuro preferible, basado en que no solo se *podría* hacer, sino que se *debería* hacer.

3. Propiedades comunes de la visión.

- La visión es única y personal. [Ver Apéndice 5A]
- La visión es mayor que meras ideas o preferencias.
- La visión requiere que el visionario actúe como innovador.
- La visión es una imagen interior conceptual y práctica.
- La visión es memorable y “repetible”.

Punto de reflexión

- La visión se prevé con perspicacia y en retrospectiva.
- Visión es ver lo invisible y hacerlo visible.
- Visión es un puente desde el presente hacia un futuro mejor.

B. Cinco componentes de una visión dada por Dios.

El libro de Nehemías capítulos 1-6 describe cómo Nehemías recibió la visión de terminar la reconstrucción del muro alrededor de Jerusalén, a pesar de los muchos obstáculos. Estudiando estos capítulos vemos que una visión dada por Dios contiene cinco componentes:

1. **Un cambio beneficioso.**
La visión produce un entorno mejor. Nehemías sabía que el muro reconstruido representaba protección y poder para que el pueblo de Dios viniera a adorar y servir a Dios (Neh 1:2-3).
2. **Una revelación divinamente inspirada.**
La visión es divinamente inspirada, no creada o manipulada humanamente. Nehemías sabía que la visión no vino de sí mismo, sino directamente de Dios (Neh 1:4-7, 11).
3. **Un enfoque en el potencial futuro.**
La visión facilita la dirección para un futuro invisible. Conlleva ser el potencial de una realidad presente, caminando por fe y no por vista. Nehemías reconoció que la reputación de Israel y Yahvé estaba en juego (Neh 1: 8-9).
4. **Un tiempo y necesidad específica.**
La visión encaja en una necesidad y un periodo de tiempo específicos. Dios le dio a Nehemías el favor de dirigir esta inmensa tarea (Neh 1:11b, 2:6).
5. **Un plano mental del resultado final.**
La visión actúa como un plano en su mente. Dios le dio a Nehemías un claro dibujo del resultado final (Neh 2:3-5, 7-9).

Visión del hombre vs. Visión de Dios

Visión del hombre

1. Usted la crea basado en sus dones y habilidades.
2. Su cumplimiento depende de adelantarse a los demás.
3. Otras organizaciones similares son vistas como la competencia.
4. Su objetivo es generar ingresos y levantar su organización.
5. Puede haber estrés tanto dentro como fuera de usted.
Se puede dejar por alcanzar algo mejor.

Visión de Dios

1. Usted la recibe como una revelación de parte de Dios.
2. Su cumplimiento depende de la obediencia del individuo.
3. Otras organizaciones similares son vistas como un complemento.
4. Su objetivo es servir a la gente, avanzar el reino de Dios y honrarle.
5. Está acompañada de una paz interna y de oposición exterior.
6. Es irresistible y cautivadora hasta su cumplimiento.

C. El nacimiento de una visión.

El nacimiento de una visión se parece mucho al nacimiento humano y lo podemos ver a través de Abraham, el padre de la nación de Israel.

1. **Intimidad: la etapa para conocer.**

- La gente que recibe una visión comienza con una relación íntima con su Padre celestial, y ha llegado a conocer a Dios profundamente a través de una comunión con Él.
- La intimidad de Abraham con Dios produjo el nacimiento de un hijo y de la nación de Israel (2 Cr 20:7).

2. **Concepción: la etapa para impartir.**

- Dios imparte la visión en usted como una pequeña semilla de una idea o pensamiento. Los detalles no están claros, pero la visión se concibe y comienza a formarse en su corazón.
- Abram tenía 75 años y sin hijos cuando Dios lo llamó, “*Haré de ti una nación grande*” (Gn 12:1-5). Dios plantó una semilla de pensamiento en el corazón de Abram.

Su visión puede que crezca lentamente en su interior. El que una visión se desarrolle bien lleva tiempo.

3. **Gestación: la etapa para crecer.**

- Durante este tiempo el líder se identifica con el problema, intercede por la gente e interviene en el proceso.
- Abraham esperó 24 años después que Dios plantase la semilla hasta que Sara quedó embarazada de Isaac (Gn 21:1-3, 17:19).

4. **Contracciones: la etapa para luchar.**

- Al igual que los dolores de parto de la mujer aumentan en intensidad y frecuencia, la lucha se intensifica justo antes de que se cumpla la visión.
- Cuando Dios le dijo a Abraham que sacrificara a Isaac como ofrenda, Abraham dolorosa pero obedientemente ató a Isaac y le puso en el altar, y se preparó para sacrificarlo (Gn 22:9,10).

5. **Nacimiento: la etapa para alumbrar.**

- Todo lo que ha ocurrido en el corazón del líder finalmente se cumple. Ahora todos pueden ver el fruto de la oración, la planificación y el trabajo.
- Cuando Dios vio que la fe de Abraham pasó la prueba, Él proveyó un cordero para ser sacrificado (Gn 22:12,13).
- Las 12 tribus de Israel vinieron del hijo de Isaac, Jacob. Dios cumplió su promesa y la nación de Israel nació (Gn 35:23-26).

Punto de reflexión

Una visión apunta al futuro, No requiere necesariamente una acción inmediata.

Andy Stanley

D. El proceso para cumplir una visión dada por Dios.

El proceso para cumplir una visión dada por Dios lo vemos al estudiar Mateo 9:35 – 10:5. Este pasaje describe el proceso donde Jesús tuvo una visión dada por Dios y dio los pasos oportunos para cumplirla.

1. **Iniciar la obediencia.**

Jesús recorría todos los pueblos y aldeas... (Mt 9:35a).

- Haga lo que sabe hacer ahora. La obediencia requiere acción.
- Dios le revelará el siguiente paso cuando obedezca y dé pequeños pasos. La obediencia en lo pequeño lleva a lo grande.

2. **Comunicar la visión dada hasta ahí.**

Enseñando...anunciando las buenas nuevas del reino...(Mt 9:35b).

Comparta lo que ya sabe. Comunique claramente la visión que Dios le ha dado hasta ahí. Dios a menudo manda ayuda.

3. **Aceptar la carga de Dios para suplir una necesidad humana.**

Al ver a las multitudes, tuvo compasión de ellas, porque estaban agobiadas y desamparadas como ovejas sin pastor (Mt 9:36).

- Una visión dada por Dios comienza con una carga por suplir una necesidad humana. Acepte la carga que Dios le dé.
- Identifique las necesidades humanas que desea suplir.
- Cuando un líder falla al no recibir esta carga, tiende a ir de visión en visión. El aguante está en la visión.

4. **Definir claramente el área problemática de necesidad.**

La cosecha es abundante, pero son pocos los obreros... (Mt 9:37).

- ¿Cuál es el principal asunto a resolver?
- El problema debe definirse claramente antes de intentar iniciar o implementar una solución. Esto ayuda a centrar la visión.

5. **Buscar en oración una solución para suplir la necesidad.**

Pídanle, por tanto, al Señor de la cosecha que envíe obreros a su campo (Mt 9:38).

- Determine lo que debe hacer Dios en respuesta a la necesidad.
- Determine lo que debemos hacer para resolver el problema.

6. **Reunir a un equipo de líderes.** [Ver Apéndice 5B]

Reunió a sus doce discípulos y les dio autoridad (Mt 10:1).

- Hay que orar y escoger líderes que ayuden con la necesidad.
- Se necesita un equipo de líderes para lograr visiones grandes.

7. **Emprender una acción específica para suplir la necesidad.**

Jesús envió a estos doce con las siguientes instrucciones (Mt 10:5).

Jesús no solo oró, sino que envió a sus doce discípulos con instrucciones concretas de lo que debían hacer.

E. Comuniqué su visión.**1. Acepte totalmente la visión.**

La visión debería involucrar todo su ser:

- Cargas y pasión (las convicciones que le mueven).
- Dones espirituales (los dones que Dios le ha dado).
- Deseos y cumplimiento (lo que quiere y disfruta haciendo).
- Talentos naturales (lo que sabe hacer bien por naturaleza).
- Afirmación y reconocimiento (lo que otros confirman).
- Resultados y fruto (lo que se produce cuando lo hace).

2. Modele un compromiso total.

El principio motivacional más grande es este: la gente hará lo que vea hacer a otros.

- La gente raramente sigue al que solo habla o debate.
- La gente observará a la persona que lanza la visión para ver el grado de compromiso que tiene antes de unirse ellos.

Imítenme a mí, como yo imito a Cristo (1 Co 11:1).

3. Demuestre pasión.

La pasión en el líder produce pasión en los seguidores.

- No atraemos lo que *queremos* a la visión – atraemos lo que *somos* a la visión.
- Debemos demostrar pasión y comunicar la credibilidad suficiente para hacer que otros quieran seguir la visión.

4. Cree una imagen visual con sus palabras. [Ver Apéndice 5C]

La gente piensa y recuerda en dibujos e imágenes visuales.

- Los libros, TV y películas llenan sus mentes de imágenes.
- Para establecer su visión, la mayoría de la gente necesita una “idea” para sus mentes, y una “imagen” para su corazón.

Debe ser capaz de definir clara y específicamente el problema que hay que tratar.

Un modelo de cómo lanzar bien su visión

Martin Luther King fue un modelo de cómo lanzar bien una visión. Su discurso “Tengo un sueño” nos muestra cómo crear imágenes visuales con palabras.

Sección Uno – Comunicar el problema.

Un gran americano (Abraham Lincoln) firmó la Proclamación de emancipación. Cien años después, los negros todavía no son libres.

Sección Dos – Comunicar la solución.

Hemos venido a cobrar este cheque de las riquezas de la libertad. Tengo un sueño, que mis hijos un día vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su corazón.

Sección Tres – Comunicar el por qué.

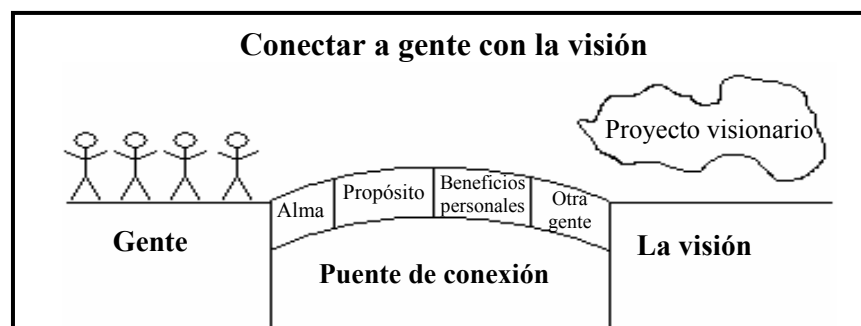
Este sofocante verano de descontento no pasará hasta que haya un tonificante otoño de libertad e igualdad. Todos los hijos de Dios, blancos/negros, judíos/gentiles, protestantes/católicos, podrán unir sus manos y decir... “Al fin libres, al fin libres...”

Sección Cuatro – Comunicar el por qué ahora.

Ahora es el tiempo de levantarse del oscuro y desolado valle de la segregación, hacia el camino soleado de la justicia racial. Ahora es el tiempo de levantar a nuestra nación de las arenas movedizas de la injusticia hacia la roca sólida de la hermandad.

5. Conecte a personas con la visión.

Su comunicación debe conectar a gente con su visión.



a. Conecte con el alma de la gente.

Debe conectar con el alma de la persona, lo cual incluye su mente, voluntad y emociones.

- Mente – buenas y firmes razones para unirme a la visión.
- Voluntad – convicción para decidir unirse a la visión.
- Emoción – tocar su corazón a nivel profundo.

b. Conecte con el sentido de propósito de la gente.

Debe conectar con el sentido de propósito de la gente o pasión.

- La gente desea ser parte de algo mayor que ellos mismos. Ayúdeles a ver cómo pueden marcar una diferencia positiva uniéndose a su visión.
- Vea lo que toca sus corazones. ¿Con qué se ríen, lloran o cantan? ¿Cuáles son sus sueños, planes o conversaciones?

c. Conecte a la gente con los beneficios personales.

La mayoría de la gente raramente se unirá si no puede ver los beneficios personales de asociarse con su visión.

- La gente hace la pregunta: “¿Y qué gano yo?”.
- Al trabajar para Dios, el principal beneficio es agradecerle y honrarle y recibir bendiciones espirituales a cambio.
- Los beneficios pueden incluir oportunidades de ministrar, servir o crecer personalmente.
- Los beneficios podrían ser la bendición de su familia, matrimonio o trabajo.

d. Conecte a la gente con otras personas.

Conectar a la gente produce una atmósfera de disponibilidad y afinidad de espíritu. Esto produce ímpetu para crear una “masa crítica” de gente que apoye la visión.

- Un buen líder crean un sentido de destino, familia y militancia en la gente a la que dirige.
- Un buen líder construye una alta moral, presión de los iguales positiva e ímpetu para avanzar.

6. Pida una respuesta tangible.

Debemos hacer que la gente responda, y no solo dar información.

- La gente necesita pasos concretos de acción que puedan dar para “hacer suya” la visión y unirse a ella.
- Es más probable que la gente diga sí si sabe exactamente a lo que les está pidiendo que se comprometan y lo que eso requiere de ellos.

7. Pida ayuda para lanzar la visión.

Una persona no puede “conectar” con todo el mundo. El líder responsable de comunicar la visión debería buscar ayuda.

- Busque a otras personas que puedan comunicar la visión de forma fresca a los de estilo y temperamento distinto.
- El que la gente se adueñe o “compre” su visión debe venir desde arriba. La visión se esparce mejor cuando se comparte con un flujo de dentro hacia fuera.
 - El líder lo comparte con su personal.
 - El personal lo comparte con los voluntarios clave.
 - Los voluntarios clave lo comparten con aquellos en su círculo de influencia. Al final todos oirán la visión.

8. Dé tiempo a que la acepten.

La gente generalmente necesita oír una idea *siete* veces antes de recibirla. El tiempo que lleva el que la acepten totalmente varía.

- 10% de la gente es “pionera”, que le gusta el cambio y que rápidamente aceptará e implementará el cambio.
- 70% de la gente es “sedentaria”, que quiere asentarse en un entorno estable y aceptar el cambio lentamente.
- 20% de la gente es “crítica”, que nunca acepta la visión.
- ¡El grupo que debe ganar para aceptar e implementar la visión es el de “sedentarios!”

[Ver Apéndice 5D]

Punto de reflexión

Resumen de una visión:

- Verla claramente
- Mostrarla creativamente
- Decirla constantemente

Aplicación de grupo

Describa cada uno de los cinco componentes de una visión dada por Dios que, o bien haya recibido usted para hacer y dirigir o bien haya sido llamado a ayudar a implementarla a otro líder. Luego describa el progreso hecho en cuanto al cumplimiento de la visión.

<u>Componente</u>	<u>Descripción de la visión</u>
1. Un cambio beneficioso	-
2. Revelación divinamente inspirada	-
3. Futuro potencial	-
4. Tiempo y necesidad específica	-
5. Plano mental del resultado final	-

Preguntas de discusión para la sesión 5

1. ¿Qué visión grande o pequeña le ha dado Dios alguna vez para que cumpla? Descríbalo en base al proceso de intimidad, concepción, gestación, contracciones y nacimiento.
2. ¿Por qué cree que tantos líderes, iglesias y ministerios no tienen éxito en cumplir su visión? ¿Qué áreas concretas de esta sesión les ayudaría más a pasar del fracaso al éxito?
3. Considere los ocho pasos de comunicar su visión. ¿Cuál de ellos eran conceptos nuevos para usted o le ayudarán más a mejorar su capacidad de comunicar con persuasión la visión a otros?

APÉNDICE 5A

Rasgos de los líderes visionarios**Un líder visionario ve el cuadro completo.**

Un niño de ocho años estaba intentando ver un desfile mirando a través de un agujero en una valla, y solo podía ver lo que estaba justamente delante de él. Primero vio un payaso, luego una banda y luego vio pasar una bonita carroza. En ese momento, su papá llegó y subió al niño en sus hombros, por encima de la valla. Por vez primera, pudo ver el panorama del desfile completo. Eso es lo que hacen los visionarios: nos dan una visión del viaje con Dios. Si podemos ver el cuadro completo de lo que Dios está intentando lograr, podemos cooperar con lo que Dios ya está haciendo.

Un líder visionario es optimista.

Al principio del siglo XX dos jóvenes se criaron juntos en el mismo vecindario. Ya adultos, ambos enfermaron de polio, y en ese momento de la historia, la polio era una enfermedad mortal. Mientras luchaban con su enfermedad, pronto fue obvio que sus actitudes comenzaron a polarizarse. Uno decidió abandonar el querer tener una vida normal, y se volvió totalmente pesimista. Aunque era el que más dones tenía de los dos, se amargó y se volvió un recluso. El otro joven escogió sacar el mayor provecho a su enfermedad y decidió identificarse con otros que estaban pasando por momentos difíciles. Al final, se convirtió en presidente de los Estados Unidos: Franklin D. Roosevelt.

Un líder visionario ve el resultado final antes que los demás.

El parque temático se terminó en 1982 y se puso la fecha de la gran apertura. El propietario del parque había muerto, así que los ejecutivos del parque le pidieron a su esposa que cortara la cinta y dijera unas palabras. Según subía al estrado, el maestro de ceremonias dijo: “¡Me hubiera gustado que su marido hubiera podido ver esto!”. Ella sonrió y dijo: “Ya lo hizo”. El creador original “había visto” el parque en su propia mente mucho antes de que fuera construido. Cuanto más clara sea la visión, más motivadora llegará a ser.

Un líder visionario recibe una carga de Dios.

George Verwer tenía 18 años cuando Dios puso en él la carga de la gran comisión. Como estudiante del Instituto Bíblico Moody, George tomó a un equipo de otros estudiantes de México para servir a la gente de allí, ya que quería ayudar a sus amigos a que tuvieran una carga por el mundo. Ese fue el comienzo del ministerio que llamamos hoy Operación Movilización. Cientos de miles de personas han sido impactados por las decenas de miles de misioneros que Operación Movilización ha enviado por todo el mundo. Y todo comenzó con la visión de un hombre.

Un líder visionario acepta el desafío.

Bill Bright fue mentoreado por Henrietta Mears en la iglesia Hollywood Presbyterian Church. Una noche, pasó la mayoría del tiempo orando, sintiendo como si Dios le estuviera llamando a alcanzar el campus de UCLA. Cuando compartió su visión con la señora Mears, ésta le preguntó: “¿Por qué conformarte solo con el campus? ¿Por qué no el resto de la nación?”. De ese desafío nació la Cruzada Estudiantil para Cristo. Más de mil millones de personas en todo el mundo han sido alcanzadas por Cristo por la obediencia de un hombre a la visión que Dios le dio.

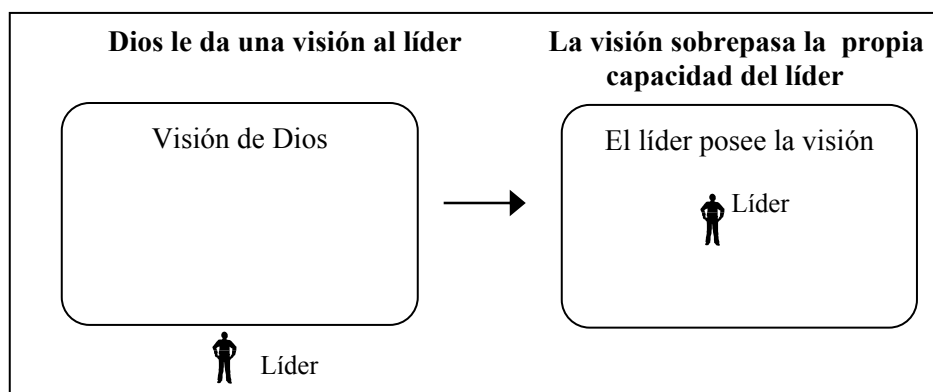
APÉNDICE 5B

Cinco fases de la visión de equipo.

1. Dios le da la visión al líder.

El líder es inspirado por la visión de Dios para una futura dirección ministerial.

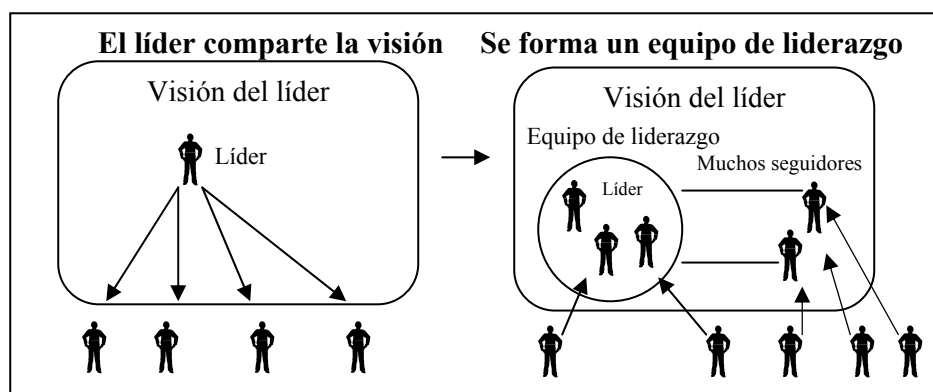
- El ámbito de la visión sobrepasa la capacidad individual del propio líder.
- Se necesitará más gente aparte del líder para lograr la visión.



2. La visión atrae a un equipo.

El líder visionario comunica la visión y otros son atraídos a esa visión (algunos líderes potenciales, algunos seguidores).

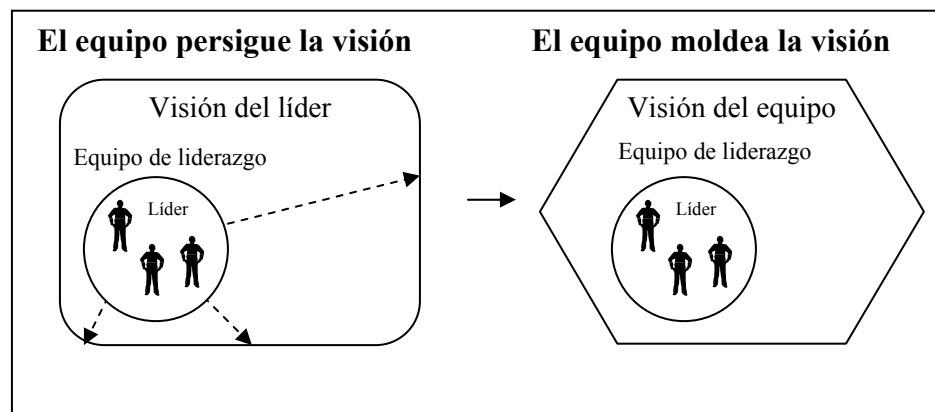
- Cuando la gente es atraída a una visión, unos pocos serán parte del equipo de liderazgo.
- Luego, con el paso del tiempo se levantarán más líderes de entre los seguidores.



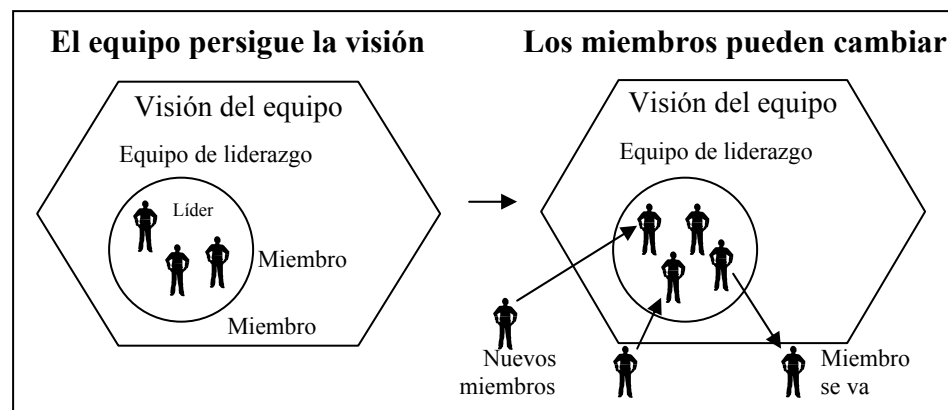
APÉNDICE 5B (continuación)

3. **La visión es moldeada por el equipo.**

El equipo de liderazgo persigue junto la visión, refinándola y moldeándola en el camino.

4. **Los miembros del equipo podrían cambiar.**

Perseguir la visión ocurre con nuevos miembros que se unen al equipo y posiblemente algunos miembros que saldrán del equipo.

5. **La visión y el equipo maduran con el tiempo.**

El equipo y la visión tienen cuatro posibles caminos con el tiempo.

- El equipo persigue la misma visión indefinidamente (con refinamientos periódicos).
- El equipo cumple la visión y considera una nueva dirección.
- La visión cambia significativamente o termina, y el equipo existente persigue una nueva visión.
- El equipo existente se deshace y se forma un nuevo equipo para perseguir la visión original (posiblemente también con el líder original).

APÉNDICE 5C

Lanzar bien la visión: “Tengo un sueño”.¹

Las visiones dadas por Dios son visiones *compartidas* que captan la imaginación y el corazón del oyente. Una vez que un líder ha discernido lo que *podría* y *debería* ser, finalmente llegará el tiempo de compartir la visión verbalmente. Para lanzar bien la visión, el visionario tiene que saber articular los siguientes componentes clave. Martin Luther King, incorporó estos conceptos clave al lanzar la visión con su discurso: “Tengo un sueño”.

1. Comunicar el problema: ¿Qué problema resolverá la visión?

Raramente alguien que lanza una visión estará dando nueva información, por eso la primera clave para lanzar la visión es verbalizar los asuntos obvios a los que la gente se haya podido acostumbrar. Enfocar el problema presente dará un contexto claro en el que presentar una visión, despertar a la gente de la apatía y captar la mente del oyente.

Ejemplo: “*Hace cien años, un gran estadounidense, cuya simbólica sombra nos cobija hoy, firmó la Proclama de la Emancipación. Este trascendental decreto llegó como un gran rayo de luz y de esperanza para millones... Pero, cien años después, debemos afrontar el trágico hecho de que el negro aún no es libre... Por eso, hoy hemos venido aquí a dramatizar una condición vergonzosa*”.

2. Comunicar la solución: ¿Cómo será el futuro con o sin la visión?

Comunicar una solución a un problema es comunicar una visión. Uno debe expresar claramente la visión articulándola bien y usando términos imaginativos que definan el impacto que tendrá en el futuro a la vez que capta el corazón del oyente. Apelar a la imaginación es un componente crítico al pedir la pasión y asociación de la gente.

Ejemplo: “*Hemos venido a cobrar ese cheque; un cheque que nos dará las riquezas de la libertad y la seguridad de la justicia... Sueño que un día esta nación se levantará y vivirá el verdadero significado de su credo: "Afirmamos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres son creados iguales... Sueño que mis cuatro hijos vivirán un día en un país en el cual no serán juzgados por el color de su piel, sino por los rasgos de su personalidad. ¡Hoy tengo un sueño! ¡Hoy tengo un sueño! ¡Hoy tengo un sueño!..."*”.

3. Comunicar el por qué: ¿Qué diferencia marcará la visión?

Lanzar una visión debe promover incentivos para pasar del “problema y la solución” a la resolución. Una de las mejores formas de animar a la gente a unirse a la visión es uniendo esta al plan general de Dios. La gente quiere saber que está colaborando con el plan global de Dios para la humanidad y se motivará a actuar si un líder puede articular la relación entre una visión y los valores esenciales del grupo haciendo uso de la imaginación.

Ejemplo: “*Este sofocante verano de descontento no pasará hasta que haya un tonificante otoño de libertad e igualdad... No habrá ni descanso ni tranquilidad hasta que a los negros se les otorguen sus derechos como ciudadanos... Podremos acelerar la llegada del día cuando todos los hijos de Dios, blancos/negros, judíos/gentiles, protestantes/católicos, podrán unir sus manos y decir... "Al fin libres, al fin libres. Gracias a Dios, al fin libres"*”.

4. Comunicar el por qué ahora: ¿Qué motivaría el que apoyaran la visión?

Armado con una razón convincente para la visión, posteriormente se debe hacer un llamado a responder. Establecer la actual actividad e intervención de Dios en las circunstancias permitirá que los que participan en la visión la hagan suya y compartan la responsabilidad. Reconocer una ingeniería soberana de la situación presente provocará un llamado oportuno a actuar que abarca el sentido de compromiso por parte de aquellos de los que la visión requiere su tiempo y energía.

Ejemplo: “*También hemos venido a este lugar sagrado, para recordar a Estados Unidos de América la urgencia impetuosa del ahora. Este no es el momento de tener el lujo de enfriarse o de tomar tranquilizantes de gradualismo. Ahora es el momento de salir del oscuro y desolado valle de la segregación hacia el camino soleado de la justicia racial. Ahora es el momento de hacer de la justicia una realidad para todos los hijos de Dios. Ahora es el momento de sacar a nuestro país de las arenas movedizas de la injusticia racial hacia la roca sólida de la hermandad.*”

¹ Adaptado de *Visioneering* por Andy Stanley.

APÉNDICE 5D**Visualizar²**

Por Andy Stanley

1. Nace la visión.

Las visiones nacen en el alma del hombre o la mujer que está consumida con la tensión entre lo que es y lo que podría ser. Todo el que esté involucrado emocionalmente en cómo son las cosas, a la vez que se imagina cómo podrían ser, es un candidato para una visión. La visión a menudo comienza con la incapacidad para aceptar las cosas tal como son. Con el paso del tiempo, esa insatisfacción madura y pasa a ser un cuadro más claro de lo que podrían ser.

Al igual que usted no puede apresurar el desarrollo de un niño en el vientre, tampoco podemos apresurar el desarrollo de una visión. Dios determina el calendario de ambos. Actuar demasiado rápidamente en una visión es como dar a luz a un niño prematuro. ¡Siempre son débiles! En algunos casos un bebé prematuro no puede sobrevivir a los rigores de la vida fuera del vientre, y pasa igual con una visión. Las visiones inmaduras son débiles, y raramente sobreviven en el mundo real.

2. ¡Posiciones por favor!

"Entonces —se preguntará usted— si estoy al borde de algo divino, ¿por qué estoy aquí estancado, haciendo algo que no tiene nada que ver con lo que creo que Dios ha puesto hacer en mi corazón?". No cabe duda que Nehemías se hacía esa pregunta cada vez que venían a su mente imágenes de Jerusalén. "Señor, ¿qué estoy haciendo en Persia? ¡Tú me has llamado a construir, no a servir copas!".

Considere esto: desde que Nehemías era un niño, Dios había arreglado sus circunstancias para asegurarle un lugar entre los sirvientes del palacio. Superficialmente parecería como si Dios estuviera moviendo a Nehemías en una dirección que le resultara imposible poder lograr nunca su sueño, pero lo cierto es que era más bien lo contrario. Como un experto estratega, Dios había estado trabajando entre bastidores, colocando a todos los jugadores en su sitio, y ahora el telón estaba a punto de abrirse, señalando el comienzo de una película perfectamente escrita y dirigida.

3. La visión tiene un precio.

Cualquier visión digna de ser perseguida demandará sacrificio y riesgo. Usted será llamado a dejar lo bueno para alcanzar algo que podría ser mejor. Verá que es necesario dejar lo cómodo y familiar para alcanzar lo que es incómodo y extraño. Mientras tanto, será presa del temor de que esto en lo que está invirtiendo tanto de usted mismo no llegue a funcionar.

Una visión siempre requiere que alguien vaya primero. Nunca espere que otros asuman los riesgos mayores o hagan mayores sacrificios que usted. Una razón por la que la visión de Nehemías era tan atrayente era los sacrificios y riesgos que había asumido para llegar tan lejos como lo hizo. Había experimentado muchos problemas por darles a los habitantes de Jerusalén la oportunidad de reconstruir los muros, había dejado su cómodo trabajo en el palacio para viajar cientos de kilómetros con la esperanza de que un grupo de gente que no conocía se uniera a él en un proyecto que tenía pocas probabilidades de salir bien.

² Adaptado de *Visioneering* por Andy Stanley.

APÉNDICE 5D (continuación)**Visualizar (continuación)²**

Por Andy Stanley

4. Distracciones.

Independientemente de la naturaleza de su visión o visiones, si no tiene cuidado se distraerá. La rutina diaria de la vida es dura con las visiones. La vida se vive ahora, las facturas vienen ahora, la crisis es ahora, ¡y la visión es para más adelante! Es fácil perder la vista de lo principal, sacrificar lo mejor por hacer lo bueno. Todos nosotros corremos el riesgo de permitir que asuntos secundarios nos roben el gozo de ver nuestra visión terminada. Las distracciones pueden matar poco a poco una visión.

Cada día de la vida tendrá oportunidades con el potencial de distraernos de las cosas principales que Dios nos ha llamado a hacer. En nuestro mundo, las oportunidades con el mayor potencial de distraernos son casi siempre “*buenas oportunidades*”, cosas que podemos justificar fácilmente: reuniones planificadas, consejería, compromisos, cosas que hacer en la comunidad, conferencias. Es importante que no nos permitamos a nosotros mismos estar tan ocupados que comencemos a ser menos efectivos al hacer las pocas cosas que Dios nos ha mandado hacer.

La crítica fue, sin lugar a dudas una distracción que se usó contra Nehemías. Incluso aunque su integridad estaba siendo atacada, Nehemías permaneció enfocado en la visión, y vio su visión realizada cuando respondió a sus acusadores con estas palabras: “Yo estoy haciendo un gran trabajo y no puedo parar”.

Cada visión conlleva elementos desconocidos. En las primeras etapas hay más desconocido que conocido. Lo desconocido es un terreno fértil para el miedo, y cuando nos distraemos por miedo podrá verse a usted mismo haciéndose preguntas como: “Sé que Dios quiere que inicie esta relación, pero *¿qué ocurrirá si me rechazan?*”. “Realmente tengo que salir de ahí, pero *¿qué ocurrirá si no puedo encontrar otro trabajo?*”. El temor es una forma de enfoque, y podemos enfocarnos tanto en lo que podría ocurrir que perdemos de vista lo que podríamos y deberíamos hacer. Si cedemos, comenzaremos a alejarnos de nuestra visión.

5. Mantenga su rumbo.

En su búsqueda de las diversas visiones que Dios ha puesto delante de usted, tendrá la tendencia a desviarse. Por un lado, todos somos como niños jugando en una insospechada corriente de resaca en el océano. Vivimos, trabajamos y jugamos en una resaca. Hay una corriente que está constantemente tirando de nosotros para que nos relajemos, hacia la autosuficiencia y el oportunismo. Sin un punto claro de referencia es fácil racionalizar y justificar cualquier cosa. Para compensar la constante guerra de la moral y la transigencia espiritual, debe desarrollar un estándar claro de creencias y comportamientos a los que aferrarse a lo largo del camino.

Todos terminamos en algún lugar en la vida. ¡Nehemías terminó en algún lugar de su propósito! Lo que pensó que podía ser posible, y que debería ser posible, se convirtió en realidad. Como Nehemías, usted tiene un destino que cumplir. Dios ha puesto ante usted oportunidades y responsabilidades que rebosan mucho significado espiritual, además de darle dones, talentos y relaciones que están esperando ser aprovechados para su reino.

Usted tiene un cuadro mental multifacético del futuro que le gustaría. ¡Tiene una visión!

² Adaptado de *Visioneering* por Andy Stanley.

Sesión Seis

BOSQUEJO DE LA SESIÓN

A. Pensamiento estratégico.

1. Definición de estrategia.
2. El pensamiento estratégico es clave en empresas y el ejército.

B. Características de los líderes estratégicos.

1. Un líder estratégico tiene una perspectiva espiritual.
2. Un líder estratégico tiene una macro visión de las cosas.
3. Un líder estratégico va unos pasos adelantado.
4. Un líder estratégico trabaja en tareas orientadas al futuro.
5. Un líder estratégico está conectado a detalles prácticos.
6. Un líder estratégico es sensible a los tiempos.
7. Un líder estratégico busca socios estratégicos.
8. Un líder estratégico hace preguntas duras para mejorar.

C. Planificación estratégica.

1. La planificación es básica para dirigir estratégicamente.
2. Elementos clave en el proceso de planificación.

D. Destrezas necesarias para un líder estratégico.

1. Reclutar a los miembros de su equipo.
2. Motivar a los miembros del equipo.
3. Mantener el ímpetu.
4. Crear una moral.
5. Saber adaptarse.
6. Celebrar el éxito.

Nota: Este módulo ha sido creado en colaboración con Tim Elmore y Growing Leaders, Inc. Se hace referencia a todos los materiales adicionales.

Recomendamos mucho los materiales de Growing Leaders, Inc., como complemento a este módulo.
Para pedidos, llame al (770) 495-3332 o visite www.growingleaders.com.

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Objetivo principal:

Ayudar a los líderes a pensar y funcionar más estratégicamente para que puedan implementar con éxito sus planes ministeriales y que puedan enseñar a otros a hacer lo mismo.

Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán identificar dos aspectos clave del pensamiento estratégico.
- B. Los participantes podrán describir ocho características de los líderes estratégicos.
- C. Los participantes podrán explicar dos aspectos de la planificación estratégica.
- D. Los participantes podrán describir seis destrezas básicas de los líderes estratégicos.



A. Pensamiento estratégico.

1. Definición de estrategia.

- Estrategia viene de la palabra griega *strategia*, que significa “oficio de un general”.
- Estrategia se usa normalmente para referirse a un nivel mayor, elecciones a largo plazo en vez de corto plazo, decisiones más pequeñas que a menudo se llaman tácticas.
- Estrategia es el proceso sistemático de ayudar a una organización a desarrollar un plan intencional para llevar a cabo su misión.
- Estrategia es ver el presente y al mismo tiempo anticipar el futuro.

2. El pensamiento estratégico es clave en empresas y el ejército.

- La estrategia militar se refiere a las decisiones importantes relacionadas con la misión y la forma acordada para lograr los objetivos.
- La estrategia empresarial tiene que ver con elecciones tomadas por la posición de una compañía en el mercado laboral, lo cual define su peculiaridad.
- La estrategia debería ser algo básico en los ministerios; algo como las decisiones importantes y procesos sistemáticos que hacen los ministerios para lograr la visión dada por Dios.

La iglesia y el mundo ministerial se han quedado por detrás del mundo empresarial, de la medicina y militar por su falta de pensamiento estratégico. Esto, a veces, ha reducido u obstaculizado nuestra credibilidad

Los pasos del proceso de pensamiento estratégico

Orar por entendimiento → conocer las posibilidades → identificar fuerzas estratégicas → emparejar fuerzas y capacidades → planificar estratégicamente → implementar el plan → evaluar los resultados

B. Características de los líderes estratégicos.

Hay ocho características comunes de los líderes cristianos que piensan estratégicamente.

1. Un líder estratégico tiene una perspectiva espiritual.

¹⁴El que no tiene el Espíritu no acepta lo que procede del Espíritu de Dios, pues para él es locura. No puede entenderlo, porque hay que discernirlo espiritualmente. ¹⁵En cambio, el que es espiritual lo juzga todo...(1Co 2:14,15).

- Su percepción incluye una dimensión espiritual de eventos o situaciones. No está limitado al pensamiento terrenal.
- Este entiende que la contribución de sus organizaciones es solo una parte del avance general del reino de Dios.

2. Un líder estratégico tiene una macro visión de las cosas.

Le respondí: -Si a Su Majestad le parece bien, y si este siervo suyo es digno de su favor, le ruego que me envíe a Judá para reedificar la ciudad donde están los sepulcros de mis padres (Neh 2:5).

- Piensa en términos del cuadro general con relación a la planificación, relaciones, eventos y organizaciones.
- Puede ver cuántas partes o funciones encajan para conseguir el todo.

3. Un líder estratégico está conectado a detalles prácticos.

Y por favor ordene a su guardabosques Asaf que me dé Madera para reparar las puertas de la ciudadela del templo, la muralla de la ciudad y la casa donde he de vivir (Neh 2:8a).

- Este desarrolla y dirige planes que funcionan de forma práctica en la vida real. No es vago, intangible o muy místico.
- Considera realísticamente los recursos, fechas y factores relevantes. Sabe lo que se requiere para implementar el plan.

La tendencia de los líderes visionarios a no prestar atención a los detalles y cómo esto les predispone a fracasar.

4. Un líder estratégico va unos pasos adelantado.

³⁰ “Vayan a la aldea que esté enfrente y, al entrar en ella, encontrarán atado a un burrito en el que nadie se ha montado. Desátenlo y tráiganlo acá”. ³²Fueron y lo encontraron tal como él les había dicho (Lc 19:30,32).

- Va varios pasos por delante en su pensamiento y puede predecir los resultados y las posibles respuestas a los resultados.
- Esta destreza es como un jugador de ajedrez planificando su siguiente movimiento.

5. Un líder estratégico es sensible a los tiempos.

¿Quién sabe si no has llegado al trono precisamente para un momento como éste? (Est 4:14b)

- Ve el tiempo oportuno y es muy sensible a los tiempos.
- Espera hasta el tiempo adecuado y actúa en consonancia.

6. Un líder estratégico trabaja en tareas orientadas al futuro.

Así que José fue recogiendo todo el alimento que se produjo en Egipto durante esos siete años, y lo almacenó en las ciudades (Gen 41:48).

- Se enfoca en desarrollar gente y áreas que avanzarán la organización haciendo algo más que las tareas cotidianas de gestión y mantenimiento.
- Enfoca su tiempo en “trabajar para hacer crecer la empresa” más que “trabajar en mantener la empresa”.

7. Un líder estratégico busca socios estratégicos.

⁴En todas mis oraciones por todos ustedes, siempre oro con alegría ⁵porque han participado en el evangelio desde el primer día hasta ahora (Fil 1:4,5).

- Trabaja con otros en asociación y redes para lograr cosas mayores de las que podría hacer solo.
- Está dispuesto a realizar un papel menor por el bien común.

8. Un líder estratégico hace preguntas duras para mejorar.

¹³Cuando llegó a la región de Cesarea de Filipo, Jesús preguntó a sus discípulos: -¿Quién dice la gente que es el Hijo del hombre? ¹⁵-Y ustedes, ¿quién dicen que soy yo? (Mt 16:13,15).

- Intenta llegar a la raíz de los asuntos o problemas haciendo preguntas difíciles sobre cómo y por qué se hacen las cosas de la manera en que se hacen.
- Pide que su equipo sepa la razón por la que se hacen las cosas. Esto ayuda a encontrar mejores formas de hacerlas.

El Dr. Bill Bright modeló un liderazgo estratégico

El Dr. Bill Bright, fundador de la Cruzada Estudiantil para Cristo, fue un modelo tremendo de liderazgo estratégico en el ministerio. Estas son algunas de las razones:

- El ministerio que fundó se centró en alcanzar a estudiantes en los campus. Apuntó a la siguiente generación de líderes en cada sociedad.
- Creó un tratado evangelístico simple (Las cuatro leyes espirituales) que se pudo traducir, distribuir y enseñar fácilmente para usarlo en la mayoría de los países del mundo.
- Realizó una película que exponía el evangelio sencillo basado en la vida de Jesús (Jesús, la película). Ha sido vista en todo el mundo.
- En sus últimos años, se centró en formar una red de ministerios para entrenar y multiplicar pastores a través de multimedia (Red global de pastores). Dio prioridad al desarrollo del liderazgo usando la tecnología.
- Estableció un equipo fuerte de liderazgo y alguien que le sucediera mucho antes de que terminara su vida.
- Su ministerio hasta hoy ha traído a más de mil millones de personas a Cristo y no ha perdido su fuerza. ¡Su vida fue un modelo liderazgo estratégico!

C. Planificación estratégica.

Supongamos que alguno de ustedes quiere construir una torre. ¿Acaso no se sienta primero a calcular el costo para ver si tiene suficiente dinero para terminarla? (Lc 14:28)?

1. La planificación es básica para dirigir estratégicamente.

a. Pasando de soñar a hacer.

- Un antiguo proverbio dice: “El que no planifica, planifica el fracaso”.
- Formular un plan es la característica principal que separa a los que llegan alto de los soñadores.
- Aún la mayor de las visiones y sueños no se realizarán sin una planificación apropiada.

b. La planificación como un arte y disciplina.

- Como todo arte, la planificación requiere un líder que visualice el futuro y que trace el mapa para llegar allí.
- Como disciplina, la planificación requiere un líder que investigue, asimile y organice datos, haga una puesta en común y escriba.

c. El líder planifica, pero Dios dirige.

El corazón del hombre traza su rumbo, pero sus pasos los dirige el Señor (Pr 16:9).

- En la fase de planificación, debe haber una asociación entre los esfuerzos del líder y el control de Dios.
- Es cierto que Dios quiere que usemos nuestra mente para pensar el proceso, buscar consejo de otros y planificar.
- Sin embargo, hemos de asegurarnos que estamos dejando que el Señor dirija nuestros pasos durante el proceso.

Es clave que los líderes ministeriales permitan que el Señor les dirija. Él les revelará cosas fuera de los planes que serán clave para el éxito.

2. Elementos clave en el proceso de planificación.

a. La oración es el ingrediente clave.

- La planificación es importante para tener éxito, pero hemos de someter nuestros planes al Señor en oración.
- Debemos ser obedientes en seguir la guía del Señor y buscar su revelación y perspectiva.

b. Conozca su propósito como organización.

Conozca la visión, misión y propósito de Dios para la existencia de su organización, y que ese propósito le dirija.

c. Determine sus valores/creencias como organización.

Sus valores son los que conducen su organización. ¡Lo que usted cree determina *lo* que hace y *cómo* lo hace!

- d. **Evalúe sus capacidades y efectos de las fuerzas externas.**
- Analice puntos fuertes y debilidades de la organización.
 - Observe oportunidades y peligros de las fuerzas externas y eventos y sepa cómo afectan a su organización.
 - Empareje sus puntos fuertes con sus oportunidades y haga cambios para fortalecer sus debilidades.
 - Acuérdesse de los peligros y cambio constante de las fuerzas externas hostiles a su organización. [Ver Apéndice 6A]
- e. **Conozca a sus consumidores y sus necesidades.**
- Reduzca su público o consumidores describiéndolos según el perfil demográfico, estatus socioeconómico y localización geográfica.
 - Identifique claramente sus necesidades y deseos. Cree un perfil del típico consumidor del público a alcanzar.
- f. **Fije metas, objetivos y tareas específicas.**
- Fije metas financieras, de mercado estratégico, de operativo interno y de innovación/aprendizaje
 - Establezca objetivos para alcanzar las metas.
 - Defina las tareas para alcanzar los objetivos. Asigne gente específica para ser responsable de cada tarea.
- g. **Implemente su plan.**
- El equipo de liderazgo debe ser dueño del plan y poder usar los talentos de la organización para tener éxito.
 - Apoye los esfuerzos de su gente evocando a la creatividad, animando a tomar riesgos y capacitándolos.
 - Comunique continuamente el plan con todos los de dentro y de alrededor de la organización.
- h. **Haga un control de responsabilidad para terminar su plan.**
- Pida cuentas a la gente de su parte en el plan.
 - Pida la opinión de sus consumidores a menudo para ver si está supliendo sus necesidades y si su plan es eficaz.
 - Evalúe su plan en fechas establecidas y haga ajustes.
- i. **Termine su plan en el marco de tiempo establecido.**
Adáptese, pero consiga cada meta establecida ¡y termine el plan!
Esto le dará el éxito.

Dar cuentas
semanalmente puede
que sea la clave para el
éxito. Sin ello, los
planes se retrasan, se
desmoronan o van en
una dirección errónea.

Preguntas clave para la planificación

- ¿Puede definir su público y describir sus necesidades?
- ¿Tiene la capacidad de suplir sus necesidades?

D. Destrezas necesarias para un líder estratégico.

Hay seis destrezas clave necesarias para construir y mantener un equipo para implementar su estrategia ministerial.

Destrezas necesarias para un líder estratégico ¹

[Ver Apéndices 6B y 6C]

1. **Reclutar a los miembros de su equipo** (Mt 4:19-20).
 - a. Reclutar compartiendo su visión de forma breve y atractiva.
 - b. Reclutar conectando a nivel personal.
 - c. Reclutar con la colaboración de todo el equipo.
 - d. Reclutar gente con diversas destrezas.
 - e. Reclutar debe ser una prioridad.
2. **Motivar a los miembros del equipo** (Mt 16:18,19).
 - a. Motivar automotivándose usted mismo.
 - b. Motivar invitando a su equipo a unirse para un propósito mayor.
 - c. Motivar dejando que su equipo se involucre en el plan.
 - d. Motivar recompensando a los miembros individualmente.
 - e. Motivar haciendo que los miembros rindan cuentas entre ellos.
3. **Mantener el ímpetu** (Mr 1:38-39).
 - a. Mantener el ímpetu dando importancia a los proyectos.
 - b. Mantener el ímpetu enfocándose en la meta principal.
 - c. Mantener el ímpetu tratando igual todos los retos.
 - d. Mantener el ímpetu con una preparación consistente.
4. **Crear una moral** (Mt 28:18,19a). [Ver Apéndice 6D]
 - a. Crear moral reforzando continuamente las metas del equipo.
 - b. Crear moral con un liderazgo consistente y unido.
 - c. Crear moral definiendo el papel de cada miembro.
 - d. Crear moral promoviendo un respeto mutuo.
 - e. Crear moral elogiando a los miembros del equipo.
5. **Saber adaptarse** (Hch 20:3b).
 - a. Adaptarse solo después de recibir la opinión.
 - b. Adaptarse tomando decisiones a tiempo.
 - c. Adaptarse implementando adecuadamente el cambio.
6. **Celebrar el éxito** (1Ts 1:3).
 - a. La celebración debería tener un criterio claramente definido.
 - b. La celebración debería ser un evento para edificar el equipo.
 - c. La celebración debería ser un catalizador para metas mayores.
 - d. La celebración debería ocurrir a menudo.

¹ Adaptado de *The Leadership Game* por Tom Mullins.

Aplicación de grupo

Evalúese de 1 (bajo) a 10 (alto) con relación a las características de un líder estratégico. Luego aporte un ejemplo o explicación.

<u>Característica</u>	<u>Puntos</u>	<u>Ejemplo/Explicación</u>
1. Ver con perspectiva espiritual	—	
2. Considerar con una macrovista	—	
3. Anticipar varios pasos	—	
4. Trabajar en tareas de futuro	—	
5. Estar conectado a detalles prácticos	—	
6. Ser sensible al tiempo	—	
7. Buscar asociaciones estratégicas	—	
8. Hacer preguntas difíciles para mejorar	—	

Preguntas de discusión para la Sesión 6

1. En su experiencia con líderes ministeriales, ¿tienden a pensar y funcionar a nivel estratégico o táctico? ¿Por qué se quedan atrapados los líderes ministeriales posiblemente en los asuntos tácticos?
2. ¿Qué pasos puede dar para mejorar con relación a las ocho características del líder estratégico? ¿Cómo sabrá que ha mejorado?
3. ¿Cómo le va en las seis destrezas necesarias para un líder estratégico? ¿En qué destreza destaca más y en cuál menos? ¿Qué hará para mejorar?

APÉNDICE 6A

El Análisis SWOT

Definición del Análisis SWOT.

El Análisis SWOT es una herramienta fácil y poderosa para evaluar su organización para planificar estratégicamente. SWOT analiza críticamente sus capacidades internas y sus posibilidades externas. Ya sea que su organización esté en el ámbito de sin ánimo de lucro o en la eclesial/ministerial, cada organización tiene unos puntos fuertes internos y debilidades y compiten o están afectadas por fuerzas externas que están presionando. La clave para el éxito es identificar en lo que es bueno y saber cómo emparejar sus puntos fuertes con las oportunidades que hay a su alrededor. Emparejando sus puntos fuertes y sus oportunidades, podrá aprovechar las oportunidades y tener éxito donde otros no pueden. Sus debilidades tienen que ser identificadas, pero no deberían ser su enfoque. Esta herramienta simplemente identifica esas áreas y no da una solución o un plan de cambio. La ayuda es el identificar los factores clave que impactarán la capacidad de su organización para alcanzar su propósito y visión. Así pues, la evaluación es clave para la planificación.

Componentes internos del SWOT.

Los puntos fuertes tienen que ver con las capacidades de una organización que le dan ventaja para suplir las necesidades del mercado que quiere alcanzar. Los puntos fuertes son las cosas que hace mejor en su organización. Es lo que hace mejor que los demás. Los puntos fuertes son los recursos que usted tiene y que otros no.

Las debilidades se refieren a cualquier limitación que tenga. Es algo que usted no tiene o hace mal en comparación con organizaciones similares, o una condición que le sitúa en desventaja.

Cuando desarrolla los puntos fuertes y debilidades, es importante tasar la organización de forma honesta. Sin embargo, debe buscar el balance en vez de ser demasiado modesto o demasiado crítico. Para ayudar a identificar los puntos fuertes y las debilidades hágase las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos bien? ¿Qué hacemos menos bien? ¿Qué áreas de la vida de nuestra organización son vibrantes y sanas? ¿Qué áreas son más débiles? ¿Qué vería en nosotros alguien que viera varias organizaciones como la nuestra que destaca (ya sea positivo o negativo) de nuestra organización? ¿Qué recursos podemos obtener? ¿Cómo se compara esto con nuestras necesidades?

Componentes externos del SWOT.

Las oportunidades son las situaciones que existen pero sobre las que hay que actuar si queremos que la organización se beneficie de ellas. Debe haber un esfuerzo proactivo para tomar ventaja de la situación. Una organización tiene éxito cuando empareja bien sus puntos fuertes con las oportunidades.

Los peligros son las condiciones externas o barreras que pueden impedir que una organización alcance sus objetivos. Los peligros pueden ser las leyes de la industria u organizaciones, el clima político, trastornos financieros, desaprobación de la sociedad, asuntos globales y medioambientales o una guerra.

Las oportunidades y peligros se ven mirando más allá de los límites de la organización. Para ayudar a identificar la oportunidad y los peligros, hágase las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las tendencias externas que nos impactarán? ¿Qué necesidades hay fuera de la organización que podríamos suplir con nuestros puntos fuertes? ¿Qué está cambiando en política, la arena global, en nuestra comunidad o nuestra industria? ¿Hay un posible cambio en la legislación? ¿Hay otras demandas sobre la organización?

Use la hoja SWOT de la siguiente página para identificar sus puntos fuertes, debilidades, oportunidades y peligros.

APÉNDICE 6A (continuación)**Hoja de análisis SWOT**

Puntos fuertes	Debilidades
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Oportunidades	Peligros
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

APÉNDICE 6B

Destrezas necesarias para un líder estratégico²

Hay seis destrezas necesarias para construir y mantener un equipo para implementar su estrategia ministerial.

1. Reclutar miembros para su equipo.

¹⁹"Vengan, síganme –les dijo Jesús-, y los haré pescadores de hombres". ²⁰Al instante dejaron las redes y lo siguieron (Mt 4:19,20).

a. Reclutar compartiendo su visión de una forma breve y atractiva.

- La visión que dé ha de ser cautivadora, pero también debe ser honesta y realista (Lc 9:57-62).
- No prometa cosas que no pueda cumplir.

b. Reclutar conectando a nivel personal.

- Establezca un sentimiento de valía personal en el reclutamiento reuniéndose con ellos en su entorno.
- Invierta tiempo e interactúe con ellos en base a sus necesidades personales.
- Esto le ayudará a evaluar si encajarán bien en el equipo.

c. Reclutar con la colaboración de todo el equipo.

- Los miembros de su equipo serán los mejores reclutadores. La gente talentosa atrae talentos (Jn 1:40-42).
- Deje que su equipo le dé sus opiniones con respecto a la decisión de escoger a un nuevo miembro.

d. Reclutar gente con diversas destrezas.

- Un equipo eficaz requiere varias personas y destrezas.
- Reclute a gente cuyas destrezas no sean las mismas que los puntos fuertes que usted tiene.

e. Reclutar debe ser una prioridad.

- O bien reclutará gente cualificada una vez o estará constantemente reclutando gente no cualificada.
- Deje una posición vacante en vez de llenarla con una mala opción.

2. Motivar a los miembros del equipo.

¹⁸Yo te digo que tú eres Pedro, y sobre esta piedra edificaré mi iglesia, y las puertas del reino de la muerte no prevalecerán contra ella. ¹⁹Te daré las llaves del reino de los cielos... (Mt 16: 18,19a).

a. Motivar automotivándose usted mismo.

- El líder siempre pone el ejemplo para motivar.
- Su equipo se motivará a medida que usted les inspire con sus palabras y acciones (1Co 11:1).

b. Motivar invitando a su equipo a unirse para un propósito mayor.

- La gente se motiva viendo que marca la diferencia y que su contribución es valiosa.
- Comparta el propósito mayor, y muestre cómo es mayor que la persona individual.

c. Motivar dejando que su equipo se involucre en el plan.

- Los miembros necesitan sentir que el ministerio en parte es suyo, o sentirán que es solo para el líder.
- Sentir que es algo suyo se hace dejándoles que opinen y dándoles alguna responsabilidad.
- De no ser así, la gente sentirá que el ministerio es solo para los líderes.

d. Motivar recompensando a los miembros individualmente.

- Cada miembro quiere saber de qué forma son valiosos para el equipo.
- Intente recompensar a cada miembro individualmente y elogiarlo en público (Mt 16:17-19).

e. Motivar haciendo que los miembros rindan cuentas entre ellos.

- Los miembros deberían rendirse cuentas en sus estándares de excelencia, desarrollo y resultados.
- El entusiasmo es contagioso, deje que los miembros se alimenten entre sí. Deberían apoyarse y animarse entre ellos.

² Adaptado de *The Leadership Game* por Tom Mullins.

APÉNDICE 6B (continuación)

Destrezas necesarias para un líder estratégico (continuación)²3. **Mantener el ímpetu.**

³⁸ “Vámonos de aquí a otras aldeas cercanas donde también pueda predicar; para esto he venido.

³⁹ Así que recorrió toda Galilea, predicando... y expulsando demonios” (Mc 1:38,39).

a. **Mantener el ímpetu dando importancia a todos los proyectos.**

- El equipo debe mantener un compromiso a la excelencia e intensidad en todo lo que haga.
- Aminorar el esfuerzo crea una pérdida de ímpetu.

b. **Mantener el ímpetu enfocándose en la meta principal.**

- El ímpetu se mantiene cuando el enfoque es singular y claro.
- Si intenta hacer demasiadas cosas, logrará muy poco en cualquier área (Mt 6:33,34).

c. **Mantener el ímpetu tratando igual todos los retos.**

- Un equipo eficaz no subestima los supuestamente pequeños retos, y no los pasa por alto.
- Cuando trata las cosas a la ligera, está más predispuesto a fracasar.
- El ímpetu no se mantiene por sí solo, sino que ha de ser continuamente alimentado.

d. **Mantener el ímpetu con una preparación consistente.**

- Una preparación consistente produce un éxito progresivo, lo cual produce confianza e ímpetu.
- La repetición estratégica mientras se prepara crea confianza.

4. **Crear una moral.**

¹⁸ Jesús se acercó entonces a ellos y les dijo: -Se me ha dado toda autoridad en el cielo y en la tierra. ¹⁹Por tanto, vayan y hagan discípulos de todas las naciones (Mt 28:18,19a).

a. **Crear moral reforzando continuamente las metas del equipo.**

- Llame a los miembros de su equipo a una sola visión, responsabilidad compartida y al sacrificio mutuo.
- Un punto de vista común produce unidad, y la unidad crea la moral.

b. **Crear moral con un liderazgo consistente y unido.**

- Crear moral es mucho más fácil si los líderes están unidos y sus respuestas no se contradicen (Stg 5:12).
- La moral se destruye rápidamente con un liderazgo inconsistente.

c. **Crear moral definiendo el papel de cada miembro.**

- Cada miembro necesita tener su propia parte del éxito del equipo y su propia responsabilidad.
- Esto se hace cuando el líder le da a cada miembro una evaluación honesta, una retroalimentación específica, un plan para mejorar y el reconocimiento de su progreso.

d. **Crear moral promoviendo un respeto mutuo.**

- Enseñar a los miembros del equipo a honrarse unos a otros les lleva a compartir tanto los éxitos como los fracasos.
- El resultado es un sentimiento continuo de unidad, trabajo de equipo y una gran moral (Fil 2:1-4).

e. **Crear moral elogiando a los miembros del equipo.**

- Para que un miembro se tome su trabajo como algo suyo, debe reconocer su contribución.
- Lo mejor es elogiar a los miembros menos visibles para mostrar cómo todas las partes ayudan al equipo a tener éxito (1Co 12:14-27).

² Adaptado de *The Leadership Game* por Tom Mullins.

APÉNDICE 6B (continuación)**Destrezas necesarias para un líder estratégico (continuación) ²****5. Saber adaptarse.**

Como los judíos tramaban un atentado contra él [Pablo en Grecia] cuando estaba a punto de embarcarse para Siria, decidió regresar por Macedonia (Hch 20:3b).

a. Adaptarse solo después de recibir la opinión.

- No haga cambios sin oír la opinión de su equipo.
- Siempre pídale a Dios que le dé dirección (Is 55:8,9).

b. Adaptarse tomando decisiones a tiempo.

- El tiempo lo es todo al tomar decisiones. No puede precipitarse mucho ni retrasarse, sino que ha de decidir en el momento oportuno.
- Intente discernir el tiempo divino de Dios para actuar (Gá 4:4).

c. Adaptarse implementando adecuadamente el cambio.

- El cambio eficaz requiere una clara comunicación (qué, cómo, cuándo).
- Los líderes tienen que estar visiblemente presentes durante los periodos de cambio.

6. Celebrar el éxito.

Los recordamos constantemente delante de nuestro Dios y Padre a causa de la obra realizada por su fe, el trabajo motivado por su amor, y la constancia sostenida por su esperanza en nuestro Señor Jesucristo (1Ts 1:3).

a. La celebración debería tener un criterio claramente definido.

- Todos necesitan saber las metas para que sepan cuándo es oportuna una celebración.
- La celebración debería ser estratégica, reflejando los logros o el trabajo bien hecho.

b. La celebración debería ser un evento para edificar al equipo.

- Todo el equipo debería regocijarse en la victoria.
- No se enfoque en unos pocos, sino haga que sea un tiempo para todo el grupo.

c. La celebración debería ser un catalizador para metas mayores.

- La celebración debería crear ímpetu para un futuro crecimiento.
- Nunca deje que una celebración sea un fin en sí misma.

d. La celebración debería ocurrir a menudo.

- Encuentre formas de celebrar regularmente y con variedad.
- La celebración crea unas fuerzas renovadas, unidad y motivación (Neh 8:10).

² Adaptado de *The Leadership Game* por Tom Mullins.

APÉNDICE 6C

Jesús practicó las destrezas de un líder estratégico

Jesús, entre muchas otras cosas, era un maestro guiando a la gente. Así es cómo demostró las destrezas necesarias para ser un buen entrenador.

1. Reclutar miembros del equipo.

- Jesús demostró repetidamente cómo presentar una visión atractiva y una causa digna de ser seguida cuando reclutó a sus discípulos.
- El reclutamiento, aunque no fue manifiesto, fue algo contagioso (Jn 1:35-42).
- Jesús da un sumario claro de la visión y promete desarrollar a sus “reclutados” (Mt 4:18-21).
- Jesús nunca dejó de reclutar, e intentó reclutar gente variada en su tiempo. Jesús veía el potencial donde otros solo veían corrupción (Mt 9:9-13).

2. Motivar a los miembros del equipo.

- Jesús mismo estaba muy motivado. Las Escrituras describen la práctica regular de Jesús de levantarse temprano y estar en los asuntos de su Padre (Lc 2:49, Mr 1:35).
- Jesús motivaba a sus discípulos llamándolos a una “historia mucha más grande” que la que estaban viviendo.
- Incluso cuando les dejó, les envió a la misión de sus vidas, la cual era mucho mayor que la que cualquiera de ellos podría haber hecho individualmente (Mt 28:18-20).
- Jesús le dio a sus discípulos la oportunidad de “ser dueños” de la historia – enviándoles en varias ocasiones durante su ministerio (Lc 9, 10), y dejando la “historia” en sus manos al volver al cielo.

3. Mantener el ímpetu.

- Jesús se negó a “quedarse en un lugar”, o a “acomodarse”, lo cual hubiera destruido el ímpetu.
- Por ejemplo, mantuvo el momento ganado en Capernaum al seguir ministrando en toda Galilea (Mr 1:38,39).
- Él nunca permitió que la ganancia temporal eclipsara el objetivo a largo plazo.
- Jesús siempre mantuvo la meta clara – no había preguntas en la mente de los discípulos acerca de dónde iban (Lc 9:51,53).

4. Crear moral.

- Jesús llamó a sus discípulos colectivamente a una visión unida para establecer el Reino de Dios.
- Llamó a cada uno de ellos a ser responsable de su parte en la visión.
- Invitó a cada uno de ellos a un lugar de sacrificio mutuo (Mt 10:16-22, Lc 14:26-33).
- Cuando se fue, animó sus espíritus prometiéndoles la inminente llegada del Espíritu Santo (Hch 1:4-8).
- Los apóstoles fueron alentados a que cada uno diera sus vidas por la causa.

5. Saber adaptarse.

- Jesús tenía un plan, pero también ajustó su rutina para responder a la necesidad presente (Mr 4:21-43).
- Cuando los recursos eran limitados, ajustaba su plan para proveer lo que se necesitaba (Mt 14:13-21; 17:24-27).
- A menudo habló de vivir su vida en respuesta a la dirección de su Padre (Jn 5:19).
- Como tal, su vida fue una serie de ajustes según escuchaba la dirección de su Padre.

6. Celebrar el éxito.

- Jesús ayudó a sus discípulos a “ganar”, y se regocijó con ellos en su victoria (Lc 10:17-19).
- Sin embargo, también tuvo cuidado de poner su celebración en perspectiva, para que la celebración no les desviara de ningún modo de su propósito e identidad final (Lc 10:20).

APÉNDICE 6D

La ley de la moral alta ³

Como líder, necesita ayudar a la gente que dirige a desarrollar la clase de moral e ímpetu que ayuden a crear un equipo ganador. La clave para conocer lo que hacer se puede encontrar en las cuatro etapas de la moral.

1. **Moral escasa – El líder debe hacerlo todo.**

Nada es más desagradable que estar en un equipo cuando nadie quiere estar ahí. Cuando este es el caso, el equipo normalmente es negativo, aletargado y sin esperanza. Si se encuentra en una situación así, haga lo siguiente

- **Investigue la situación.**
Trate lo que el equipo esté haciendo mal, y comience a reparar lo que esté roto.
- **Cree confianza.**
La única manera de que un equipo cambia es si la gente cree en ellos mismos. Como líder, debe “echar a rodar la bola”. Muestre a la gente que cree en usted mismo y en ellos.
- **Cree energía.**
Para obtener un mayor nivel de energía en el equipo, necesita ser enérgico.
- **Trasmite esperanza.**
Napoleón Bonaparte dijo: “Los líderes son distribuidores de esperanza”.

2. **Moral baja – El líder debe hacer cosas productivas.**

Al principio, cualquier movimiento es una gran victoria, pero para crear una moral positiva, necesita algo de velocidad, necesita ser productivo. Después de todo, ¡nunca podrá echar a andar un auto aparcado! Para mover al equipo:

- **Modele un comportamiento que tenga una gran recompensa.**
La gente hace lo que la gente ve.
- **Desarrolle relaciones con gente con potencial.**
El líder toca el corazón antes de pedir ayuda. Encuentre la gente con potencial de su equipo e intente relacionarse intencionalmente con ellos.
- **Produzca algunas pequeñas victorias y hable al equipo de ellas.**
Nada ayuda más a crecer a la gente en destreza y confianza que haber obtenido algunas victorias.
- **Comunique visión.**
La visión les da a los miembros dirección y confianza. Mantenga la visión delante de su equipo continuamente.

Una vez que haya conseguido que su equipo se mueva, podrá empezar a darle velocidad.

³ Adaptado de *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* por John Maxwell. Nashville: Thomas Nelson Publishers, 2003.

APÉNDICE 6D (continuación)**La ley de la moral alta (continuación)³****3. Moral moderada – El líder debe hacer cosas difíciles.**

Para pasar de simplemente mover al equipo a moverle en la dirección correcta, tiene que empezar a hacer las cosas difíciles que ayudan al equipo a mejorar y desarrollar una moral alta:

- **Haga cambios que mejoren al equipo.**

Los líderes son responsables de minimizar el daño y maximizar la eficacia. A menudo, estas acciones requieren decisiones duras.

- **Reciba el respaldo de los miembros del equipo.**

El equipo debe respaldarle como líder, abrazar los valores y misión del equipo, y alinearse con sus expectativas.

- **Comunique compromiso.**

La gente respalda primero al líder, y luego a la visión. Si usted ha demostrado consistentemente una gran competencia, buen carácter y gran compromiso, ha puesto un gran fundamento para su gente.

- **Desarrolle y equipe a los miembros para que triunfen.**

La mayoría de la gente no es capaz de lograr el éxito por sí sola, sino que necesitan ayuda, y esa es una de las principales razones por las que necesitan alguien que les guíe.

Las dos etapas más difíciles en la vida del equipo son la primera etapa, donde está intentando crear movimiento en un equipo que no va a ningún sitio, y la tercera etapa, donde debe convertirse en un agente de cambio. Estos son los momentos en los que se necesita más un liderazgo, y es en la etapa 3 donde un líder o se hace o fracasa. Si tiene éxito en la etapa 3, podrá crear una moral alta en su equipo.

4. Moral alta – El líder debe hacer pequeñas cosas.

En la cuarta etapa, su trabajo como líder es ayudar al equipo a mantener una moral alta e ímpetu:

- **Mantenga al equipo enfocado en el trayecto.**

La moral alta lleva a ganar, y ganar mantiene la moral. Sin embargo, si el equipo pierde el enfoque o se sale del trayecto, dejará de ganar, y la moral se desploma.

- **Comunique los éxitos.**

Una de las cosas que ayuda a la gente a estar en el trayecto es saber lo que están haciendo bien. No hay nada que levante más la moral que ganar y luego celebrarlo.

- **Quite los machacadores de moral.**

Una vez que el equipo está avanzando en la dirección correcta, manténgalo avanzando. Los líderes ven antes que otros, por eso tienen que proteger al equipo de las cosas que les harán daño.

- **Permita que otros dirijan.**

Cuando un líder prepara y lanza a otro miembro del equipo para que dirija, aumenta el liderazgo del equipo, y eso hace que el equipo tenga aún más éxito.

El proceso de construir una moral alta es simple, pero no es fácil. Se necesita un buen liderazgo y tiempo.

³ Adaptado de *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* por John Maxwell. Nashville: Thomas Nelson Publishers, 2003.

——— *Notas* ———

Sesión Siete

BOSQUEJO DE LA SESIÓN

A. Bases bíblicas para el cambio.

1. El mensaje central de la Biblia enfatiza el cambio.
2. Jesús enseñó a sus discípulos la necesidad de cambiar.
3. Pedro dirigió el cambio que aceptó a los gentiles en la iglesia.

B. Características de un agente de cambio eficaz.

1. El agente de cambio busca mejorar continuamente.
2. El agente de cambio fomenta la creatividad.
3. El agente de cambio prevé el cambio.
4. El agente de cambio sostiene la continuidad.
5. El agente de cambio marca el paso.
6. El agente de cambio ve cuando la gente está lista para cambiar.

C. Fases del crecimiento organizacional (Cambio).

1. Fase empresarial: La etapa del nacimiento (viabilidad).
2. Fase emergente: La etapa del desarrollo (credibilidad).
3. Fase de establecimiento: La etapa de madurez (estabilidad).
4. Eje central esencial.

D. Cómo recibe la gente el cambio.

1. Innovadores.
2. Los que lo adoptan pronto.
3. Mayoría temprana.
4. Mayoría tardía.
5. Rezagados.

E. Pasos en el proceso de cambio.

1. Establecer un sentimiento de urgencia.
2. Crear una coalición guía.
3. Desarrollar una visión y estrategia atractivas.
4. Comunicar extensamente la visión de cambio.
5. Capacitar a los miembros para que actúen sobre la visión.
6. Generar victorias a corto plazo.
7. Consolidar las ganancias y producir más cambio.
8. Solidificar nuevos hábitos en la cultura organizacional.

Nota: Este módulo ha sido creado en colaboración con Tim Elmore y Growing Leaders, Inc. Se hace referencia a todos los materiales adicionales.

Recomendamos mucho los materiales de Growing Leaders, Inc., como complemento a este módulo.

Para pedidos, llame al (770) 495-3332 o visite www.growingleaders.com

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Objetivo principal:

Entender mejor las dinámicas del cambio para que los líderes puedan iniciar e implementar el cambio eficazmente y enseñar a otros a hacer lo mismo.

Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán identificar tres relatos bíblicos que apoyan las bases para el cambio.
- B. Los participantes podrán explicar seis características de un agente de cambio.
- C. Los participantes podrán describir las fases del crecimiento organizacional (cambio).
- D. Los participantes podrán describir las cinco categorías de cómo la gente recibe el cambio.
- E. Los participantes podrán identificar y explicar ocho pasos en el proceso de cambio.



A. Bases bíblicas para el cambio.

1. El mensaje central de la Biblia enfatiza el cambio.

Desde entonces comenzó Jesús a predicar: “Arrepiéntanse, porque el reino de los cielos está cerca” (Mt 4:17).

Arrepentirse significa cambiar de vida, basado en un cambio total de actitud y pensamiento con relación al pecado y la justicia.¹

2. Jesús enseñó a sus discípulos la necesidad de cambiar.

²² Ni echa nadie vino nuevo en odres viejos. De hacerlo así, el vino hará reventar los odres y se arruinarán tanto el vino como los odres. Más bien, el vino nuevo se echa en odres nuevos (Mr 2:22).

Jesús enseñó que las formas nuevas de hacer las cosas no pueden existir en estructuras anticuadas. Debe estar dispuesto a cambiar las estructuras para que estas aguanten.

3. Pedro dirigió el cambio que aceptó a los gentiles en la iglesia.

²⁸ “Ustedes saben muy bien que nuestra ley prohíbe que un judío se junte con un extranjero o lo visite. Pero Dios me ha hecho ver que a nadie debo llamar impuro o inmundo.” ²⁹ Por eso, cuando mandaron por mí, vine sin poner ninguna objeción (Hch 10:28-29).

Pedro fue el agente de cambio que Dios usó para abrir el camino de salvación para los gentiles.

La población cristiana gentil debe reconocer que la acción de Pedro cambió la historia ¡y abrió la puerta para nuestra salvación!

Punto de reflexión

Los cristianos no están en la tierra solo para soportar el cambio; están para ser instrumentos de cambio.

¹ Del *Dictionary of Biblical Languages with Semantic Domains* por J. Swanson. Oak Harbor: Logos Research Systems, Inc., 1997.

B. Características de un agente de cambio eficaz.

1. **El agente de cambio busca mejorar continuamente.**
 - No se cansa de evaluar, mejorar y crecer para ser más eficaz y productivo.
 - Está contento con la madurez, pero nunca satisfecho con ella.
 - El status quo nunca es lo suficientemente bueno.
2. **El agente de cambio promueve la creatividad.**
 - Procura un ambiente donde se valoran y recompensan las nuevas ideas. Recibe la opinión de otros.
 - Anima a la gente a considerar nuevas ideas de forma creativa.
 - No teme al fracaso.
3. **El agente de cambio prevé el cambio.**
 - Es visionario, y puede ver tendencias antes que los demás.
 - Está a la vanguardia de la intuición, y sabe cuándo es momento de probar una nueva idea.
4. **El agente de cambio sostiene la continuidad.**
 - Está enfocado y no ve el cambio como un fin en sí mismo.
 - No es caprichoso, y sabe cómo preservar un sentimiento de progreso para que la gente no esté intranquila.
5. **El agente de cambio marca el paso.**
 - Produce coherentemente innovación.
 - Coherentemente marca el paso del crecimiento y excelencia.
6. **El agente de cambio ve cuándo la gente está lista para cambiar.**
 - Cuando la gente está tan *dolida* que *necesita* cambiar.
 - Cuando la gente *aprende* tanto que *quiere* cambiar.
 - Cuando la gente *recibe* tanto que *puede* cambiar.

Ser un agente de cambio no significa ser impulsivo, distraído o no estar dispuesto a seguir un proceso sistemático, sino que simplemente significa ser un innovador.

[Ver Apéndice 7A]

Atributos personales de un agente de cambio

- Animar a innovar y mejorar.
- Pasión por los principios.
- Tolerar bien la crítica.
- Poca necesidad de afirmación.
- Alto nivel de curiosidad.
- Resistente a previos fracasos.

por Doug Murren

C. Fases del crecimiento organizacional (Cambio).

Los analistas de empresas en los años cincuenta comenzaron a ver un patrón en el crecimiento organizacional y el cambio. Se identificaron cinco fases como el Ciclo de la Vida de una organización:

1. **Fase empresarial: La etapa del nacimiento (viabilidad).**
 - Marcada por la visión, creatividad, riesgo e innovación.
 - Un tiempo de gran energía, sacrificio y compromiso.
 - Muchas organizaciones nunca salen de esta fase.
2. **Fase emergente: La etapa del desarrollo (credibilidad).**
 - El líder quiere ser respetado por los clientes.
 - El líder quiere que le tomen en serio los competidores.
 - El cambio e innovación deben considerarse en esta fase.
 - Las organizaciones eficientes ya están planificando implementar cambios pronto.
3. **Fase de establecimiento: La etapa de madurez (estabilidad).**
 - Los sistemas y políticas se establecen.
 - Se establece también un historial.
 - Hay un sentimiento de que la organización tiene éxito.

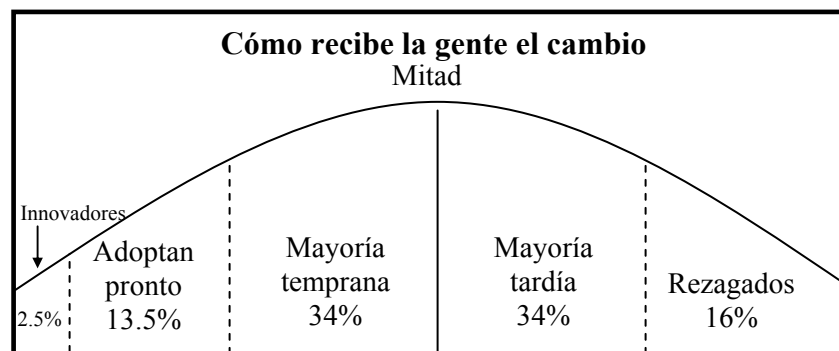
El cambio es esencial

- Una organización debe cambiar para ser relevante y viable.
- El cambio lleva al crecimiento.

4. **Eje central esencial.**
 - a. **Fase de erosión: La etapa de declive (supervivencia).**
 - Si las organizaciones toman el camino de menor resistencia, tienden a pasar de establecimiento a erosión.
 - El tiempo de esta transición no es exacto o predecible.
[Ver Apéndice 7B]
 - b. **Fase emprendedora: Etapa de reorganizar (adaptabilidad).**
 - La organización hace los cambios necesarios para estar arriba, o para volver a estar en la cima.
 - El líder visionario capta de nuevo la esencia de la fase empresarial, la cual se revigoriza a sí misma con una dosis apropiada de innovación y riesgo.
 - El resultado suele ser pionero de nuevos paradigmas y desarrollar nuevos productos que llegan a nuevos mercados sin violar su misión o socavar su identidad.

D. Cómo recibe la gente el cambio.

La gente no recibe o adopta el cambio igualmente. Aquí vemos un clásico repaso de cómo la gente recibe el cambio.



1. Innovadores.

Desean el cambio y nuevas ideas. Les gustan los planes atrevidos.

- Esperan incertidumbre y aceptan el revés.
- Pasan rápidamente a nuevas ideas, dejando las previas atrás.
- Traen nuevas ideas, pero no son muy respetados por el grupo.

2. Los que lo adoptan pronto.

Los que lo adoptan pronto son líderes respetados de cualquier grupo.

- Van por delante de otros, pero no demasiado adelantados.
- Adoptan nuevas ideas y luego ayudan a otros a recibirlas.
- Son los que más ayudan a los líderes a implementar cambios.

3. Mayoría temprana.

La gente de la mayoría temprana adopta el cambio justo antes de la mitad de cuando lo hace el grupo total.

- No son líderes influyentes pero interactúan mucho con el grupo y siguen por voluntad propia cuando se convencen.
- Toman decisiones despacio y sopesan los efectos buenos y malos de una idea nueva.

4. Mayoría tardía.

[Ver Apéndice 7C]

La mayoría tardía adopta el cambio justo después de la mitad de cuando lo hace el grupo total.

- Son escépticos y cautos con el cambio y no lo adoptan hasta que lo hace la mayoría, básicamente por la presión de iguales.
- No obstante, son fieles seguidores cuando el cambio es normal.

5. Rezagados.

Los rezagados son los últimos en recibir el cambio. Se identifican con los de valores tradicionales y tienen poca influencia.

- Son suspicaces y críticos con el cambio o agentes de cambio.
- Toman decisiones basados en lo que se hizo previamente.

E. Pasos en el proceso de cambio.²

Hay ocho pasos esenciales en el proceso de cambio:

1. Establecer un sentimiento de urgencia.

- La crisis o amenazas terminarán rápidamente con la resistencia al cambio, pero a menos que la crisis sea obvia, la mayoría de los miembros de una organización no es probable que reconozcan la necesidad de un gran cambio.
- El líder debe identificar las crisis reales o posibles, y las nuevas buenas oportunidades, y luego buscar formas de compartirlas apasionadamente.
- Establecer un sentimiento de urgencia es clave para obtener la cooperación necesaria. Si la urgencia es baja y la autosuficiencia es alta, puede que no haya transformación.

2. Crear una coalición guía.

- Es peligroso pensar que un solo líder puede llevar a cabo grandes cambios organizacionales por sí mismo.
- Para que el cambio prospere se necesita un esfuerzo de equipo compartido por parte de la gente que tiene el poder o de ayudar o de dañarlo.

3. Develop a compelling vision and strategy.

- El líder es responsable de formular y compartir una visión atractiva que guíe el esfuerzo del cambio y también de desarrollar las estrategias necesarias para lograr la visión.
- Un “cuadro” de un futuro prometedor motiva a la gente a cambiar.

Una clave del liderazgo es hacer que otros sigan su idea. No avance hasta no tener una coalición guía.

4. Comunicar extensamente la visión de cambio.

- El poder transformador real de la visión se logra cuando un grupo mayor comparte un mismo ideal de las metas y dirección.
- El líder debe usar todos los medios posibles para comunicar ampliamente la visión y la estrategia.
- El cambio es imposible a menos que la mayoría de la gente se involucre, a menudo hasta el punto del sacrificio personal.

Punto de reflexión

Un líder que va un paso por delante de sus seguidores es un héroe. Un líder que va diez pasos por delante de sus seguidores es un mártir.

² Adaptado de *Leading Change* por John Kotter.

5. **Capacitar a los miembros para que actúen sobre la visión.**

- El cambio raramente ocurre a menos que la gente ayude, pero los miembros no ayudarán si se sienten incapacitados.
- El líder debe capacitar a su gente si quiere el cambio. Debe quitar todos los obstáculos, incluyendo sistemas de revisión o procedimientos que estorben los esfuerzos para cambiar.
- A la gente se le capacita con conocimientos, recursos y la habilidad para que las cosas ocurran. El líder debe animar y recompensar las ideas y acciones arriesgadas y creativas.

6. **Generar victorias a corto plazo.**

- El cambio conlleva tiempo y el éxito dependerá de obtener ímpetu de las pequeñas victorias que va consiguiendo.
- El esfuerzo pierde ímpetu si no hay victorias a corto plazo que la gente pueda reconocer y celebrar.
- Las victorias a corto plazo estimulan la credibilidad del proceso y renuevan el compromiso y entusiasmo de todos.

7. **Consolidar las ganancias y producir más cambios.**

- El líder debería construir sobre la credibilidad lograda por las victorias a corto plazo para consolidar las mejoras, atajar problemas más grandes y crear cambios mayores.
- Debe resistir la inclinación a relajarse tras una pequeña victoria, sabiendo que si se relaja demasiado pronto, se puede perder el ímpetu crítico y sufrir una regresión.
- Hasta que los nuevos procesos penetren totalmente en la cultura del grupo, el éxito puede ser frágil y perderse fácilmente. Una vez que comienza la regresión, es difícil reconstruir el ímpetu.

8. **Solidificar nuevos hábitos en la cultura organizacional.**

- La cultura organizacional son las creencias y valores que el grupo comparte, lo cual causa el comportamiento del grupo.
- Como la cultura nacional, la cultura organizacional suele estar arraigada en unos valores profundos, y a menudo es muy difícil de cambiar.
- Los nuevos hábitos deben incrustarse en la cultura organizacional para que se vean como la forma normal de operar. Los viejos hábitos, valores y formas de pensar deben ser reemplazados.

Punto de reflexión

Recordemos las dos reglas básicas del cambio:

1. El cambio es inevitable.
2. Todo el mundo se resiste a cambiar

Aplicación de grupo

Responda a las preguntas siguientes con relación al cambio.

1. ¿Cómo recibe usted el cambio?

¿Dónde se encuentra en términos de adoptar el cambio (Innovador, Lo adopta pronto, Mayoría temprana, Mayoría tardía, Rezagado)? Explique su respuesta con ejemplos. ¿Cómo afecta esto a su capacidad de influenciar el cambio en otros?

2. ¿Es usted un agente de cambio?

Evalúese de 1 (bajo) a 10 (alto) con relación a las características de un agente de cambio. Describa su respuesta o dé un ejemplo.

Características**Puntos****Descripción o ejemplo**

1. Buscar mejorar siempre –
2. Fomentar la creatividad –
3. Prever el cambio –
4. Sostener la continuidad –
5. Marcar el paso –
6. Ver cuándo están listos –

Preguntas de discusión para la Sesión 7

1. Si el mensaje de Cristo y la Biblia enfatiza tanto la necesidad de cambiar, ¿por qué cree que la gente lo resiste tanto? Por otro lado, ¿cuándo se convierte en un extremo la receptividad a cambiar?
2. ¿Qué fase del crecimiento organizacional es la que representa usted actualmente? ¿Cómo podría progresar de forma más eficaz?
3. Considere el grupo con el que trabaja más a menudo. ¿Cómo les va en términos de implementar el cambio en base al proceso de cambio presentado en esta sesión? ¿Qué pasos les faltan o necesitan mejora?

APÉNDICE 7A**Ayudar a la gente a cambiar**

Incluso cuando un cambio mayor es necesario y beneficioso, es estresante y doloroso para la gente. El cambio causa ajustes, descontento, disrupción y dislocación. Una parte vital del proceso de implementar el cambio implica motivar y apoyar a la gente. Incluso aquellos que inicialmente desean el cambio necesitarán apoyo y ánimo continuado según surjan las dificultades y ocurran algunos fracasos. Es responsabilidad del líder:

1. Preparar a la gente para ajustarse al cambio.

El cambio requiere que la gente más afectada haga ajustes difíciles. Si la gente no puede manejar el estrés del cambio, puede que se deprima o rebele. La alternancia de éxitos y fracasos hace sentir incluso a los agentes de cambio más optimistas que están en una montaña rusa emocional. La incertidumbre del progreso y el descubrir repetidamente nuevos obstáculos aumenta la fatiga y la frustración. Todos estos aspectos negativos del cambio son más fáciles de lidiar si la gente sabe de antemano qué esperar y cómo tratar con ello. Dios le dice a sus hijos de antemano las pruebas y dificultades que les esperar (Juan 16:13; Hechos 9:16; 14:22; etc.). Es mucho mejor ser realista sobre la necesidad de ajustarse y el dolor, que presentar el cambio venidero como una cura sin costos ni problemas. Una estrategia es encontrar otra organización que haya implementado un cambio similar y pedir que alguien de ellos comparta su experiencia y lo que hicieron para incorporar el cambio con éxito.

2. Ayudar a la gente a lidiar con la pérdida del cambio.

Cuando se adoptan cambios significativos, algunas personas experimentan dolor personal por la pérdida de cosas familiares a las que estaban muy apegadas. Este trauma se puede experimentar ya sea que el cambio sea de nuevas estrategias y programas, nuevo equipamiento y procedimientos de trabajo, nuevas instalaciones, nuevas prácticas de administración, o nuevos líderes. Los líderes pueden ayudar a su gente permitiéndoles verbalizar su sentimiento de pérdida y dolor, y luego señalarles con delicadeza los beneficios del cambio y el brillante nuevo futuro que les espera. Los líderes deberían también orar por y con sus integrantes para que la gracia de Dios les ayude a hacer la transición.

3. Mantenga a la gente informada del progreso del cambio.

En tiempo de estrés y ansiedad como el producido por un cambio importante, la gente mira a sus líderes para que les expliquen lo que está ocurriendo y para que les mantengan informados. La gente será más optimista y entusiasta si sabe que el cambio se está llevando a cabo con éxito. Los líderes deberían comunicar frecuentemente los pasos que se han dado, qué cambios se han terminado y qué mejoras han ocurrido. Los éxitos se deben celebrar y la gente debe ser reconocida por sus contribuciones y logros. Cuando se topen con obstáculos, los líderes deberían explicar cuáles son y lo que se hará para superarlos. Si el plan de cambio se debe revisar, los líderes deberían explicar por qué es necesario hacerlo, o si no, la gente podría ver las revisiones como una señal de un compromiso débil o de un desastre inminente.

4. Animar a la gente a seguir mirando al Señor.

Dios tiene el futuro en sus manos, y si el cambio está en línea con su voluntad y propósitos, Él velará por la organización. Dios es fiel: “Estoy convencido de esto: el que comenzó tan buena obra en ustedes la irá perfeccionando hasta el día de Cristo” (Fil. 1:6).

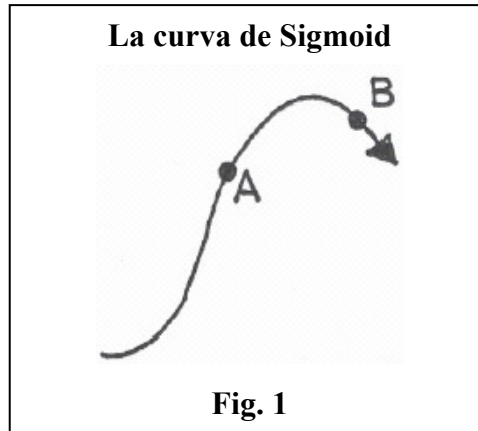
La gente en una organización no acepta el cambio al mismo tiempo.

APÉNDICE 7B**Enlace entre el crecimiento y el cambio****1. Una organización debe cambiar.**

- El camino a la madurez y la estabilidad trae simultáneamente un letargo. Las marcas de la estabilidad crean un ímpetu de orden que mueve a la organización en dirección contraria a la fase empresarial o de nacimiento.
- Los sistemas, procedimientos, comprobaciones y balances que ayudaron a que la estabilidad fuera posible pueden apretar lentamente el nudo que ahoga la creatividad, visión y la postura de toma de riesgos que hizo nacer la organización en un principio.
- Para mantener la estabilidad y madurez necesarias sin permitir que la inercia organizacional lleve a la organización a la erosión y declive se requiere un liderazgo dinámico.

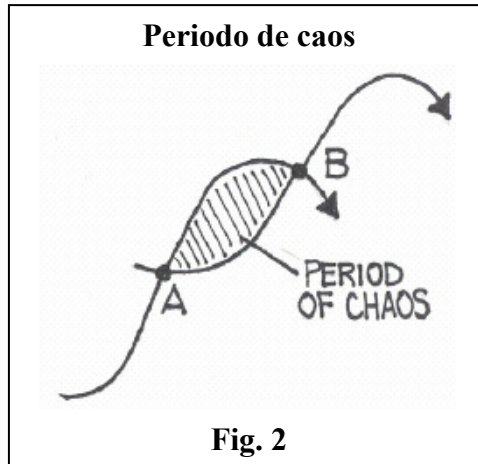
2. El cambio lleva al crecimiento.

El crecimiento y el cambio son temas que han sido estudiados durante años. Sin embargo, hoy día el crecimiento y el cambio ocurren mucho más rápidamente que nunca antes en la historia.

3. Entendiendo la Curva de Sigmoid.³**a. Figura #1: Cambios en los puntos A y B.**

- El diagrama de arriba indica que según crecen las organizaciones, lo hacen de forma similar a la flecha. Cuando la flecha está en la cresta, la producción ha llegado a su límite para la organización en su forma actual de operar.
- La mayoría de las organizaciones no reconocen la necesidad de cambio hasta el punto B, cuando la producción ha comenzado a bajar.
- Handy argumenta que los líderes deben tener la capacidad de prever las tendencias y cambiar en el punto A, antes que empiece el declive. Esto es difícil, porque nadie más en la organización ve la necesidad de “arreglar” algo que no está roto.

³ El autor británico Charles Handy ha popularizado la "Curva de Sigmoid" en su intento de explicar visualmente a líderes corporativos el enlace entre crecimiento y cambio.

APÉNDICE 7B (continuación)**Enlace entre el crecimiento y el cambio (continuación)****b. Figura #2: Periodo de caos.**

- Si el líder hace el cambio en el punto A, la mayoría de su equipo no entenderá su decisión.
 - Luego, en la etapa entre el punto A y el B, la organización experimentará un periodo de “caos” donde todos sentirán que están en un estado de “inestabilidad”. Las rutinas se han interrumpido y la seguridad de lo familiar no está presente.
 - Este caos solo se puede evitar si el líder espera hasta que sea obvio que el cambio es necesario; sin embargo, en ese momento, es demasiado tarde para ganar el juego. El líder debe hacer el cambio antes de que sea obvio para el resto del equipo.
4. **¡Crecimiento constante significa caos uniforme!**
- Si una organización desea estar en la vanguardia, literalmente invitará al caos a ser su compañero fiel, como en el diagrama de arriba.
 - Una tendencia constante a cambiar, crecer y reconocer más cambios –y caos– estará presente.
 - Si los líderes y organizaciones son lo suficientemente seguros para soportarlo, este modo de operación caótico y flexible les salvará su futuro.
5. **Conclusiones sobre la Curva de Sigmoid.**
- El líder debe asumir la función principal de profeta y analizar la cultura. Si el líder no ve las tendencias de cambio con anterioridad, la organización solo reaccionará a la cultura.
 - Debemos prepararnos para el cambio, e incluso darle la bienvenida. En el rápido crecimiento de nuestros días, no sobreviviremos si no cambiamos antes de que sea obvio. La flexibilidad debe ser nuestro “apellido”.

APÉNDICE 7C

Resistencia al cambio

Es más probable que los esfuerzos para implementar el cambio tengan éxito si el líder entiende las diferentes posibles razones por las que se resiste al cambio:

1. Falta de confianza.

La desconfianza de la gente que se propone cambiar hará que surja la resistencia. Incluso cuando no hay una amenaza obvia, se puede resistir al cambio si la gente imagina que habrá implicaciones ocultas que solo serán aparentes más adelante. Aún más, la desconfianza mutua puede animar a un líder a ser callado sobre las razones del cambio (incluso sobre el cambio mismo), aumentando así la sospecha y la resistencia.

2. La percepción de que el cambio no es necesario.

Sin una necesidad obvia de cambio, la gente se resistirá a cambiar. Si la forma actual de hacer las cosas fue bien en el pasado, y no hay una evidencia clara de problemas serios, la gente se resiste a cambiar. Desgraciadamente, las señales de un problema en desarrollo normalmente no son claras en sus comienzos, y es fácil que la gente no lo vea, o lo malinterprete. Aún más, si el liderazgo ha exagerado lo bien que ha ido la organización, convencer a la gente de la necesidad de cambio será más difícil. Incluso cuando se reconoce un problema, la respuesta normal es hacer algunos ajustes en la estrategia actual, en vez de hacer algo totalmente diferente.

3. La percepción de que el cambio no es posible.

Incluso cuando todos reconocen los problemas, el cambio propuesto será resistido si no parece probable que tenga éxito, y hacer un cambio que es radicalmente diferente de cualquier cosa hecha anteriormente normalmente la mayoría de la gente lo verá como algo muy difícil, si no imposible. Aún más, el fallo de intentos previos de cambio crea cinismo y hace que la gente dude de que el próximo intento vaya a funcionar. Con gente cínica, los líderes raramente lograrán que los cambios tengan éxito.

4. Amenazas económicas.

Incluso si el cambio beneficiará obviamente a la organización, es posible que la gente que sufrirá pérdidas económicas, beneficios, seguridad en el trabajo o antigüedad lo resista. Esta es una de las principales razones por las que el cambio tecnológico se resiste comúnmente, independientemente de sus frecuentes beneficios. Más aún, los recortes previos de personal y despidos aumentan la ansiedad y la resistencia a nuevas propuestas, independientemente de la amenaza actual.

5. Costos relativamente altos.

Todos los cambios conllevan algún costo. Las rutinas familiares deben cambiar, creando inconveniencias y requiriendo más esfuerzo. Los recursos son necesarios para implementar el cambio, y los recursos ya invertidos haciendo cosas de la forma tradicional se perderán. Y más aún, el desarrollo sufrirá invariablemente durante el periodo de transición hasta que se aprendan las nuevas formas de actuar y se depuren los procedimientos. Por consiguiente, si no es posible calcular con precisión estos costos en relación a los beneficios del cambio propuesto, habrá resistencia al cambio.

APÉNDICE 7C (continuación)**Resistencia al cambio****6. Temor al fracaso personal.**

Algunos cambios hacen que el conocimiento quede obsoleto y requiere aprender nuevas formas de hacer las cosas. Mucha gente será reticente a cambiar el conocimiento y las destrezas que ya dominan por otras nuevas que puede que sean más difíciles de aprender. Así, el cambio propuesto será más aceptado si incluye una amplia provisión de entrenamiento para las personas en la nueva forma de hacer las cosas.

7. Pérdida de estatus o poder.

Los cambios organizacionales importantes invariablemente resultan en algún cambio de poder y estatus para ciertos individuos y grupos. Las nuevas estrategias a menudo requieren experiencia que no tienen algunas de las personas que actualmente poseen un estatus elevado resolviendo problemas. Los que se sienten amenazados por la pérdida de estatus y poder frecuentemente se opondrán al cambio.

8. Amenazas para los valores e ideales.

Las amenazas para los valores de la persona provocarán fuertes emociones que alimentarán la resistencia al cambio. Más aún, si los valores están incorporados en una cultura organizacional fuerte, entonces la resistencia se ampliará y no se aislará.

9. Resentimiento de las interferencias.

Algunas personas no quieren ser controladas por otros, y los intentos de manipularles o forzar el cambio provocarán resentimiento y hostilidad. La gente se resistirá a menos que reconozca la necesidad de cambio y perciba que tiene una opción a la hora de determinar cómo cambiar.

Lecturas recomendadas

The 17 Indisputable Laws of Teamwork por John Maxwell. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc., 2003.

The 80/20 Principle: The Secret to Success by Achieving More With Less. Por Richard Koch. New York: Doubleday, 1998.

Developing the Leaders Around You por John Maxwell, Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1995.

Drawing Near: A Life of Intimacy with God por John Bevere. Nashville: Thomas Nelson, 2004.

The Leadership Game por Tom Mullins. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc., 2005.

Leading Change por John Kotter. Boston: Harvard Business School Publishing, 1995.

Listening for Heaven's Sake: Building Healthy Relationships With God, Self and Others por Dr. Gary Sweeten, Dave Ping y Anne Clippard. Cincinnati, OH: Teleios Publications, 1993.

The Sir Winston Method: The Five Secrets of Speaking the Language of Leadership por James C. Humes. New York: William Morrow and Company, Inc., 1991.

Visioneering: God's Blueprint for Developing and Maintaining Personal Vision. Por Andy Stanley. Sisters, OR: Multnomah Publishing, 2001.

— *Notas* —