



# LIDERAZGO EN EQUIPO

TRAINING INTERNATIONAL

LEADERSHIP

**Desarrollar un  
enfoque diverso  
de liderazgo de  
equipo para alcanzar  
el éxito ministerial**





LEADERSHIP  
TRAINING INTERNATIONAL

# LIDERAZGO EN EQUIPO

---

*Desarrollar un enfoque diverso de*

---

*liderazgo de equipo para*

---

*alcanzar el éxito ministerial*

---

VERSIÓN AUTORIZADA  
PARA USO LOCAL

UN RECURSO DE LEADERSHIP TRAINING INTERNATIONAL

## Conozca al equipo de redacción de este módulo



Autor del Módulo  
Rev. James Wall

Jim Wall es el pastor principal y fundador de la iglesia Western Branch Community Church en Chesapeake, VA. Tiene más de 30 años de experiencia en plantación de iglesias, crecimiento eclesial y ministerio pastoral. Como misionero en Filipinas durante nueve años, plantó 48 iglesias y dos escuelas de entrenamiento ministerial.

Jim tiene un BA en Educación Religiosa, un MA en Ministerio Pastoral y ahora está cursando un Doctorado en Ministerio. Jim, su esposa y sus hijos, Andrew, Adam, y Zach viven en Chesapeake, VA.



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 un 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, coordinador de misiones de corto plazo y como miembro fundador de la Junta del ministerio Love & Hope Ministries. La pasión de Bob es desarrollar líderes dentro de la Iglesia y en el ámbito empresarial tanto dentro del país como por todo el mundo.

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](http://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><b>Página</b></u>
<b>Introducción</b>	
Repaso .....	<b>Intro-1</b>
Descripciones de la sesión .....	<b>Intro-2</b>
 <b>Sesiones de enseñanza</b>	
Sesión 1: Se necesita un nuevo modelo de liderazgo .....	<b>1-1</b>
Sesión 2: Descubra el modelo de liderazgo en equipo .....	<b>2-1</b>
Sesión 3: Conviértase en un líder de equipo eficaz .....	<b>3-1</b>
Sesión 4: Dando forma a una visión de equipo.....	<b>4-1</b>
Sesión 5: Formación del equipo de liderazgo .....	<b>5-1</b>
Sesión 6: Resolución de conflictos en el equipo.....	<b>6-1</b>
Sesión 7: Supere los obstáculos para un liderazgo en equipo.....	<b>7-1</b>

# **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 modulo *Liderazgo en equipo*:**

Este modulo es único por varios motivos. Es una herramienta para equipar a líderes cristianos para que éstos a su vez entrenen a otros para saber ejercer un liderazgo en equipo. Este material también reta y motiva a los líderes a alcanzar todo su potencial como líderes de equipo.

*Liderazgo en equipo* contiene siete sesiones sobre cómo liderar, identificar y construir mejor equipos de liderazgo en el ministerio para lograr el éxito ministerial.

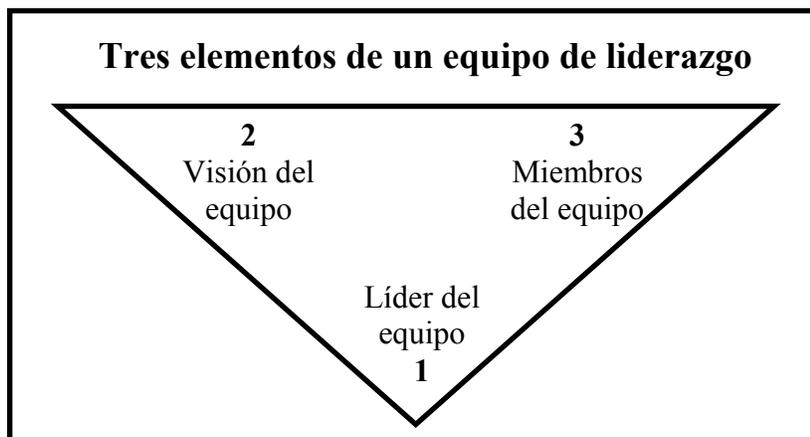
## Objetivo principal

El objetivo de este módulo es ayudar a los líderes ministeriales a desarrollar un entendimiento diverso de un equipo de liderazgo para que tengan éxito en su ministerio al implementar los tres elementos clave de un equipo de liderazgo:

**Líder del equipo:** Los participantes aprenderán cómo liderar y formar un equipo eficazmente.

**Visión del equipo:** Los participantes aprenderán cómo dar forma e impartir una visión.

**Miembros del equipo:** Los participantes aprenderán cómo formar y movilizar un equipo de liderazgo.



## Descripción de las sesiones

Sesión	Título	Descripción
1	Se necesita un nuevo modelo de liderazgo	<p>Revelaremos los problemas de los actuales modelos de liderazgo ministerial e identificaremos la necesidad de un cambio, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tres modelos tradicionales de liderazgo comunes.</li> <li>- debilidades de los modelos de liderazgo tradicionales.</li> <li>- tendencias sociales que desafían los modelos tradicionales.</li> <li>- las tendencias ministeriales demandan un cambio de liderazgo.</li> </ul>
2	Descubra el modelo de liderazgo en equipo	<p>Presentaremos el liderazgo en equipo como una solución bíblica para las necesidades del liderazgo de la iglesia contemporánea, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ejemplos bíblicos de un ministerio y un liderazgo en equipo.</li> <li>- dos tipos diferentes de equipos ministeriales.</li> <li>- función de los equipos de tarea en la planificación ministerial.</li> <li>- seis características clave de un equipo de liderazgo.</li> </ul>
3	Conviértase en un líder de equipo eficaz	<p>Examinaremos aspectos clave de un líder de equipo eficaz, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tres elementos de un equipo de liderazgo.</li> <li>- cinco niveles de liderazgo.</li> <li>- siete responsabilidades clave de un líder de equipo.</li> <li>- seis resultados producidos por líderes de equipo eficaces.</li> </ul>

## Descripción de las sesiones

Sesión	Título	Descripción
4	Dando forma a una visión de equipo	<p>Examinaremos los aspectos clave para desarrollar una visión de equipo, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cómo la visión comienza con el líder del equipo</li> <li>- cinco etapas en el nacimiento de una visión.</li> <li>- cinco fases de una visión de equipo.</li> <li>- cuatro claves para dar forma a una visión de equipo</li> <li>- cinco formas en que la visión impacta a un equipo.</li> </ul>
5	Formación del equipo de liderazgo	<p>Examinaremos los aspectos clave en la formación de un equipo de liderazgo, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- requisitos para formar un equipo de liderazgo sólido.</li> <li>- cuatro tipos principales de líderes y sus respectivos papeles en un equipo eficaz.</li> <li>- tres grupos de dones espirituales para formar un equipo.</li> <li>- cinco disfunciones principales que limitan el éxito de un equipo de liderazgo.</li> </ul>
6	Resolución de conflictos en el equipo	<p>Examinaremos el conflicto dentro de un equipo ministerial, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tres áreas para una perspectiva adecuada del conflicto.</li> <li>- diez problemas comunes que causan conflictos en un equipo.</li> <li>- cinco etapas de un ciclo de conflicto.</li> <li>- cuatro principios clave para resolver conflictos de equipo.</li> </ul>
7	Supere los obstáculos para un liderazgo en equipo	<p>Examinaremos cómo superar los obstáculos comunes para un liderazgo de equipo, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- evaluar la eficacia del equipo.</li> <li>- reconocer las cuatro etapas del desarrollo de un equipo.</li> <li>- siete obstáculos comunes para un liderazgo en equipo.</li> <li>- manejar el cambio como equipo de liderazgo.</li> </ul>

— *Notas* —

# Lecciones



# **Sesión Una**



## BOSQUEJO DE LA SESIÓN

### **A. Tres modelos tradicionales comunes de liderazgo.**

1. El modelo de liderazgo único.
2. El modelo de liderazgo elitista.
3. El modelo de liderazgo de la mayoría.

### **B. Debilidades en los modelos de liderazgo tradicionales.**

1. Debilidades del modelo de liderazgo único.
2. Debilidades del modelo de liderazgo elitista.
3. Debilidades del modelo de liderazgo de la mayoría.

### **C. Las tendencias sociales retan los modelos tradicionales.**

1. No estamos alcanzando a nuestra cultura.
2. Los valores están cambiando.
3. Las familias están cambiando.

### **D. La tendencia ministerial pide un cambio de liderazgo.**

1. Un papel más notorio del Espíritu Santo.
2. Un papel ministerial más notorio de voluntarios.
3. Unas expectativas más notorias de los miembros.

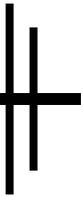
## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

### Objetivo principal:

Revelar los problemas de los modelos de liderazgo ministerial tradicionales e identificar la necesidad de cambio, para que el liderazgo ministerial pueda suplir las necesidades de su gente de forma eficaz.

### Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán definir los tres modelos de liderazgo tradicionales más comunes.
- B. Los participantes podrán describir las principales debilidades de cada uno de los tres modelos tradicionales de liderazgo.
- C. Los participantes podrán enumerar tres tendencias sociales que desafían los modelos tradicionales de ministerio.
- D. Los participantes podrán enumerar tres tendencias ministeriales que demandan un cambio de liderazgo.



**A. Tres modelos tradicionales comunes de liderazgo.**

1. **El modelo de liderazgo único (Monarquía)** [Ver Apéndice 1A]
  - Este modelo consiste en un líder que tiene toda la visión, toma todas las decisiones y controla todo el ministerio.
  - Este modelo le permite decir al pastor/líder: “Yo sé donde tenemos que ir; seguidme”.
  
2. **El modelo de liderazgo elitista (Oligarquía).**
  - Este modelo tiene un pequeño grupo de líderes que tienen toda la visión, toman las decisiones y controlan el ministerio.
  - El grupito de líderes de élite son normalmente elegidos por un criterio establecido por el anterior grupo de elitista (edad, familia, riquezas, posición, etc.).
  - Este modelo le permite decir a este grupo de líderes: “Así es como lo vamos a hacer y les pedimos que nos sigan”.
  - Normalmente, el grupito de líderes nombra a alguien del grupo para ser el líder general. Ese líder está bajo la autoridad de los otros líderes, y ellos son sus superiores.
  
3. **El modelo de liderazgo de la mayoría (Democracia).**
  - Este modelo le permite decir a la congregación/grupo: “Sabemos dónde vamos, y hemos contratado a ministros profesionales para que nos lleven ahí”.
  - Este modelo permite que el 51% de toda la congregación o grupo determine la dirección a seguir.
  - Normalmente un porcentaje menor de la mayoría del grupo influencia y controla a la mayoría para hacer lo que quiere.

---



---



---



---

***Punto de reflexión***

George Mueller formó un ministerio basado en su liderazgo individual. El General Booth levantó el Ejército de Salvación basado en un modelo de equipo. El ministerio de George Mueller ya no existe. El Ejército de Salvación es la mayor organización benéfica del mundo.

<b>Repaso de los tres modelos tradicionales de liderazgo.</b>				
<b>Forma de gobierno</b>	<b>Premisa básica</b>	<b>Características que lo definen</b>	<b>Ejemplo eclesial</b>	<b>Posibles peligros</b>
<b>Monarquía (Único)</b>	Gobierno de uno	Buena o mala dictadura; independiente, autoridad ilimitada; autónomo	Formas de gobierno papal y episcopal; Papas y obispos	Falta de control y de equilibrio para el individuo y la congregación; no se rinden cuentas; al extremo: sectas
<b>Oligarquía (Elitista)</b>	Gobierno de una pequeña élite	El grupo gobierna por jerarquías; el poder a menudo se concede en base a una clase, edad, estatus o posición	Gobierno presbiteriano compuesto de un liderazgo de ancianos de igual rango a nivel local, estatal o nacional	La jerarquía puede crear una división entre “clérigo y laico”; se perpetúa un grupo de élite que gobierna.
<b>Democracia (De la mayoría)</b>	Gobierno de un gran grupo de gente	Gobierno de la mayoría; se centra en la voz de la gente, éstos gobiernan; opera un sistema de contratación y despido pastoral	Sistema congregacional donde la responsabilidad recae directamente sobre toda la congregación, a menudo por medio de un sistema de votación para tomar decisiones	Puede robarle al individuo su tarea sacerdotal de ministrar al Señor; mucha tendencia a conflictos y divisiones en las iglesias

[Ver Apéndices 1A y 1B]

### ***Punto de reflexión***

La forma bíblica de liderazgo ministerial es la Teocracia, donde Dios es quien gobierna. En la iglesia del Nuevo Testamento, la iglesia designó ancianos que buscaban al Señor y permitían que la dirección de Dios prevaleciera.

**B. Debilidades en los modelos de liderazgo tradicionales.****1. Debilidades del modelo de liderazgo único.****a. El liderazgo único sitúa al líder principal para fracasar.**

- Sitúa al líder principal ante el fracaso y obstaculiza al equipo para que se implique y participe activamente.
- Cuando la creatividad del líder no parece ser la más adecuada, o su decisión resultó no ser la mejor, éste pierde la credibilidad ante sus seguidores.
- Incluso aunque no haya errores, es inevitable agotarse a causa de llevar esa carga tan pesada.
- Aunque el grupo pudiera confiar en su líder, si no toma parte en el proceso de toma de decisiones, generalmente no se implicará mucho en la decisión.
- Lo que a menudo se produce es la conformidad en vez del compromiso del liderazgo.

**Conformidad:** ocurre cuando sus seguidores deciden seguirle pero no necesariamente se identifican con su destino.

**Compromiso:** ocurre cuando se alcanza un acuerdo común y todos trabajan juntos hacia un objetivo común.

Nadie vive en conformidad continuamente. O bien pasarán al compromiso alineándose con la dirección del ministerio, o se apartarán del ministerio.

**b. El liderazgo único produce un vacío en el liderazgo.**

Los líderes únicos que sobreviven a menudo crean una mentalidad de “héroe”, y el ministerio no sobrevive cuando estos se van.

- Solo unos pocos líderes muy cualificados logran minimizar los errores y mantener la energía a largo plazo.
- Los miembros del ministerio aprenden a ser dependientes de un solo líder, y no aprenden a dirigir.
- El resultado es un vacío en el liderazgo cuando el único líder se va.

**2. Debilidades del modelo de liderazgo elitista.****a. El liderazgo elitista socava el liderazgo servicial.**

- Normalmente provee un férreo control ejercido por una clase superior.
- El criterio para dirigir es a menudo muy parcial y se selecciona solo a quienes perpetuarán la estructura de poder existente.

**b. El liderazgo elitista crea una brecha entre clérigo/laico.**

- Todo ministerio se lleva a cabo por un clero profesional.
- Los laicos no tienen ninguna responsabilidad o autoridad ministerial.

### 3. Debilidades del modelo de liderazgo de la mayoría.

#### a. El liderazgo de la mayoría es normalmente ineficaz.

- No anima a perseguir la excelencia en el liderazgo. A menudo los miembros más débiles del grupo terminan poniendo los estándares para todo el grupo.
- De hecho, permite que la capacidad de un pequeño grupo contundente domine las decisiones del grupo y controle lo que se hace.

#### b. El liderazgo de la mayoría es normalmente ineficiente.

- Un ministerio creciente debe poder tomar decisiones y planear, y ser flexible en el logro de los objetivos. El liderazgo de la mayoría no supe estas necesidades.
- Cuando surgen asuntos inesperados, lleva bastante tiempo (que a veces no se tiene) convocar una reunión de miembros e informarles del asunto.

#### c. El liderazgo de la mayoría no está basado en la Escritura.

- En la Escritura, el patrón recurrente muestra a Dios hablando a sus vasos escogidos, un líder visionario, que lleva el mensaje a la gente.
- Dios le dijo a Moisés que huyera a Egipto y que sacara de allí a los israelitas.
- Josué recibió instrucciones de Dios, y Josué compartió estas instrucciones con sus líderes y la gente antes de entrar en Canaán (Jos 1:2-3, 10-11).
- Pablo fue guiado por el Espíritu Santo en sus varios esfuerzos misioneros (Hch 13:2-4).
- El gobierno de la mayoría nunca prosperó en la Escritura
- El único ejemplo de gobierno de la mayoría en las Escrituras lo encontramos en Hch 27:9, y fracasó.
- Pablo le dijo al capitán las instrucciones de Dios de esperar para zarpar para que no se hundiera el barco.
- El capitán decidió hacer una votación entre los marineros. La mayoría quiso zarpar, y naufragaron.

---

---

---

---

### *Punto de reflexión*

El concepto de democracia no se originó en las Escrituras. Se concibió en el mundo griego, por la gente que quería contrarrestar el mal uso de poder y la desconfianza en los líderes.

**C. Las tendencias sociales retan los modelos tradicionales.****1. No estamos alcanzando a nuestra cultura.**

La población aumenta mientras que la asistencia a la iglesia disminuye.  
No estamos alcanzando a nuestra cultura actual.

**2. Los valores están cambiando.**

En muchas culturas que antes se veían como “cristianas”, los valores absolutos y la moral se han cambiado por el relativismo.

**3. Las familias están cambiando.**

La familia moderna funciona de una forma muy distinta a las familias del siglo pasado.

- Hay menos familias con un matrimonio.
- En los Estados Unidos, muchas familias tienen a ambos padres (o sólo a uno) trabajando a tiempo completo, lo que deja menos tiempo para la familia como unidad central.

Definición de relativismo:

La idea de que los principios éticos dependen de las personas y grupos que los sostienen.

**¿Hacia dónde vamos ahora?**

Una vez que hemos aprendido sobre modelos de liderazgo, ahora hemos de afrontar una de estas cuatro opciones:

1. Podemos simplemente aceptar la situación y usar los modelos existentes de liderazgo hasta que no funcionen.
2. Podemos asumir que el problema real es que aún no hemos encontrado a unos super líderes adecuados, así que hemos de seguir buscando.
3. Podemos decir que los actuales líderes necesitan más entrenamiento para ser más efectivos, así que vamos a entrenarles en todas las áreas débiles.
4. Podemos reconocer que los sistemas actuales de liderazgo no funcionan y trabajar para redefinirlos bíblica y contextualmente.

***Punto de reflexión***

El reto de todo líder es seguir fiel a los principios bíblicos y ser culturalmente relevante.

## D. La tendencia ministerial pide un cambio de liderazgo.

### 1. Un papel más notorio del Espíritu Santo.

Hay un papel más notorio del Espíritu Santo en la vida ministerial y el liderazgo en los ministerios eficaces.

- Los líderes han de obtener un equilibrio entre las técnicas empresariales y la sensibilidad a la guía del Espíritu Santo.
- Los líderes han de tener un mejor equilibrio entre el corazón y la cabeza al dirigir el ministerio.

### 2. Un papel ministerial más notorio de voluntarios.

La relación entre laicos y clérigos está cambiando. Hay más voluntarios sirviendo en puestos ministeriales clave.

- En un mundo de más educación, los miembros ministeriales traen conocimientos al ministerio y la esperanza de que podrán usar sus habilidades y capacidades.
- Los miembros ministeriales están buscando descubrir sus dones y poder usarlos.
- Los líderes ministeriales eficaces están entrenando líderes. Los ministerios y congregaciones los necesitan para que aporten visión, motivación y movilización por medio de un entrenamiento de sus capacidades.

### 3. Unas expectativas más notorias de los miembros.

Hay unas expectativas más notorias de miembros ministeriales de excelencia y relevancia en la vida diaria.

- Los ministerios que priorizan la excelencia y la relevancia prosperan, mientras que los que no lo priorizan se estancan o pierden miembros.
- Los miembros quieren ser activos y esperan que el liderazgo provea un ministerio de calidad que puedan recibir y del cual ser parte y servir con su tiempo y habilidades.

---

---

---

---

### *Punto de reflexión*

El atasco para la cosecha de almas es el liderazgo.  
El atasco para el liderazgo son los odres viejos.

**Aplicación de grupo****¿Qué modelos de liderazgo ha experimentado?**

1. ¿Qué tipo de modelo de liderazgo o modelos ha experimentado en su experiencia ministerial?
2. ¿Ha experimentado las debilidades que se han descrito en esta sesión?
3. ¿Cuáles son algunas de las dificultades de salir de los modelos tradicionales de liderazgo?

**Preguntas de discusión para la Sesión 1**

1. ¿Qué modelo de liderazgo ha conocido usted más? ¿Qué puntos fuertes y débiles ha encontrado?
2. ¿Cuáles son algunos de los cambios sociales y ministeriales en su área que puedan impactar el estilo de liderazgo de su ministerio?
3. ¿Cuáles son algunas razones por las que los líderes escogerían seguir con un sistema de liderazgo familiar, aún sabiendo que no está funcionando bien ni para ellos ni para la gente?

## APÉNDICE 1A

### Tabla de puntuación del superlíder

Esta tabla contiene un panorama en tono de humor de las expectativas que se ponen en los líderes en el modelo de liderazgo único.

Puntuación	Experiencia	Rapidez	Fortaleza	Versatilidad	Don de gentes
***** <b>Sobrepasa en mucho los requisitos</b>	Salta grandes edificios de un solo salto	Más rápido que la velocidad de una bala	Más fuerte que una locomotora	Camina por el agua	Habla con los reyes
**** <b>Sobrepasa los requisitos</b>	Salta un edificio alto tomando carrerilla	Tan rápido como una bala rápida	Tan fuerte como un elefante	Bajo estrés mantiene la cabeza fuera del agua	Habla con gobernadores
*** <b>Cumple los requisitos</b>	Salta pequeños edificios si le pinchan	Igual de rápido que una bala si ésta va despacio	Casi tan fuerte como un toro	Lava con agua	Habla consigo mismo
** <b>Necesita mejorar</b>	Se choca con los edificios	Se encasquilla frecuentemente	Dispara al toro	Bebe agua	Discute consigo mismo
* <b>No cumple los requisitos mínimos</b>	No reconoce los edificios	Se dispara a sí mismo en el pie	Huele como un toro	Pasa agua ante una emergencia	Pierde el debate consigo mismo

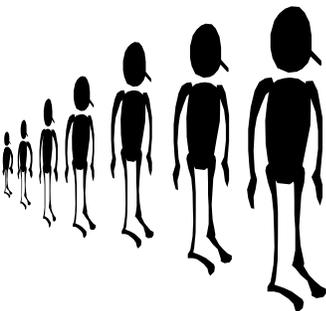
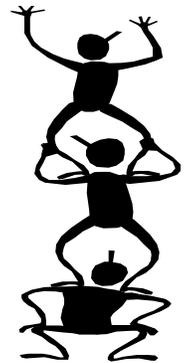
## APÉNDICE 1B

**Modelos tradicionales de gobierno de la iglesia <sup>1</sup>****Monarquía (Modelo único).**

Una monarquía es el reinado de un solo hombre. En esta forma de gobierno, un individuo tiene autoridad absoluta e ilimitada sobre todos los demás. Reyes, faraones, emperadores y dictadores son ejemplos civiles de este reinado. En el gobierno de la iglesia, el reinado monárquico se ve en las formas de gobierno papal y episcopal. Ya sea como papa, obispo, cardenal, anciano u otra designación, en el modelo de gobierno episcopal la dirección de la iglesia recae sobre un individuo. Muchas iglesias “independientes” o “autónomas” caen bajo esta misma categoría. Si el líder no es piadoso, el modelo monárquico puede crear una estructura peligrosa por no rendir cuentas para equilibrar el poder, y puede llevar a un liderazgo tóxico.

**Oligarquía (Modelo elitista).**

El modelo oligárquico de gobierno gira en torno a un grupo de oficiales que juntos gobiernan sobre la gente. Las iglesias gobernadas por un grupo de “ancianos” u “obispos” encajan en esta forma de gobierno. La iglesia presbiteriana a menudo es dirigida por un líder cuya autoridad le ha sido dada por un grupo de ancianos de igual rango que representan a la gente a nivel de distrito, estatal o nacional. El que un grupo de “superiores” le dé autoridad a uno se considera una jerarquía. La iglesia católica romana con su sistema donde el Papa es el “obispo de obispos” es un ejemplo del modelo oligárquico. El peligro de esta forma de gobierno eclesial es que puede separar a los “clérigos” de las personas “laicas”, mientras que las Escrituras indican que todos los creyentes tienen una responsabilidad sacerdotal delante de Dios

**Democracia (Modelo de la mayoría).**

Una democracia es un gobierno por la mayoría de la congregación. Conlleva que la gente utilice su voz de forma colectiva para establecer los derechos y reglas por las que se regirán. Es un gobierno “por la gente, para la gente”, por medio del voto popular o representación directa. Este sistema permite la opción de que la gente determine quién les gobernará, colocando así el poder y autoridad en sus manos como colectivo. El peligro del sistema congregacional es que crea un entorno de gobierno de la mayoría propenso a las divisiones y pretensiones de votos y control. La visión y dirección de la iglesia cambia siempre que haya un 51% de la gente que cambie su forma de pensar.

<sup>1</sup> Adaptado de *The Church in the New Testament* por Kevin J. Connors.

**APÉNDICE 1C****Estructuras eclesiales modernas y postmodernas<sup>2</sup>**

La mayoría de las iglesias locales de Estados Unidos funcionan con programas con un edificio, el clero, empleados y comités para ayudar en sus operaciones. Los programas se llevan a cabo para complacer los intereses y estilos de vida, siendo el principal enfoque la membresía en general, y grandes servicios dominicales comunitarios. Varios movimientos modernos se han levantado para complementar y retar los modelos eclesiales tradicionales.

**Modelo de iglesia celular.**

Células, o grupos de hogar, han sido definidos como: “las bases de la vida de la iglesia”. Las células es la iglesia. Las células son dirigidas generalmente por un individuo o pareja que está en contacto directo con el liderazgo que supervise las funciones del ministerio. Las células normalmente se reúnen semanalmente en los hogares de los miembros para compartir la Palabra, hablar de algún tema y orar, donde los responsables generales, los empleados y comités se convierten esencialmente en la cabeza de una federación de iglesias celulares.

El servicio del domingo toma un papel secundario en la vida del miembro. El servicio del fin de semana sigue existiendo, pero es mucho menos importante para la membresía que la reunión semanal de células. La iglesia central normalmente tiene relativamente pocos programas disponibles, dirigiendo la mayoría de su atención a promover la salud y multiplicación de las células. Debido a su énfasis en alcanzar a los no creyentes y cristianos nominales, a menudo tienen unos índices de crecimiento muy grandes.

**Modelo de iglesia en casa.**

Las iglesias en casas prescinden de una organización central, generalmente con un clero no profesional que predica a la congregación reunida; en cambio, grupos independientes de laicos se reúnen de forma regular para orar, leer, cantar, discutir o para hacer una reunión de muchas y diferentes maneras muy poco estructuradas. Una característica frecuente en las reuniones de iglesias en casas es compartir una comida como recordatorio de la Cena del Señor. La libertad y la falta de estructura formal son los componentes principales de las iglesias en casas tanto en función como en estructura. El enfoque está en el crecimiento cuantitativo en vez de cualitativo, aunque pueden o no reproducirse exactamente igual.

En la mayoría de las iglesias en casas de hoy día, todos los miembros se consideran iguales, y a menudo no tienen líderes. Aquellos que sí tienen líderes los seleccionan democráticamente, y a menudo rotan en la posición. En vez de tener un ministro o sacerdote dirigiéndose a la congregación, tienen discusiones, oraciones y debates entre iguales. Ellos ven esta falta de jerarquía como un tema común en las Escrituras. Pueden o no relacionarse informalmente con otras iglesias en casas de su zona.

**Modelo postmoderno.**

Tratar el postmodernismo conlleva abrir la herencia de cualquier forma de iglesia para adaptarla de formas que no violen la tradición de la iglesia, pero que permitan una comunicación eficaz y auténtica del evangelio para la gente que vive en un mundo postmoderno. En términos de liderazgo eclesial, la gente postmoderna no está buscando un Director o administrador general, sino poetas, profetas y contadores de historias. Los líderes no “dirigen” a la gente, sino más bien escuchan sus necesidades y les guían por el camino de la fe por medio del “ejemplo” y no tanto “dirigiéndoles”. La dirección de la comunidad no está basada en los deseos de una persona, sino que crece del entendimiento del líder de la visión del colectivo.

Estas comunidades emergentes a menudo escogen renunciar a los títulos, reconociendo que las etiquetas separan a la gente en la comunidad. Etiquetar a una persona por su función ("pastor") daña el bienestar de la relación, y limita el reconocimiento de que muchos otros podrían estar funcionando como pastores en su lugar de trabajo o en otras redes de conexión. No quieren dos comunidades: los que ayudan y los ayudados; quieren solo una.

<sup>2</sup> Adaptado de *Community and Growth* por Jean Vanier.

# **Sesión Dos**



## **BOSQUEJO DE LA SESIÓN**

### **A. Ejemplos bíblicos de ministerio y liderazgo en equipo.**

1. Moisés implementó el ministerio en equipo.
2. Nehemías utilizó el liderazgo en equipo.
3. Jesús desarrolló, capacitó y lanzó equipos.

### **B. Dos tipos diferentes de equipos ministeriales.**

1. Equipos de tareas ministeriales.
2. Equipos de liderazgo ministerial.

### **C. Equipos ministeriales en la planificación ministerial.**

1. Los equipos de tareas opinan en la planificación ministerial.
2. Los equipos de tareas implementan el plan en su área ministerial.

### **D. Seis características clave de un equipo de liderazgo.**

1. Los miembros del equipo están bíblicamente capacitados.
2. El equipo de liderazgo tiene un líder de equipo.
3. El equipo de liderazgo está representado por una mezcla diversa.
4. En el equipo de liderazgo confían unos en otros.
5. El equipo de liderazgo da cuentas de forma estricta.
6. En el equipo de liderazgo se someten unos a otros.

## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

### Objetivo principal:

Presentar el liderazgo en equipo como una solución bíblica para el liderazgo ministerial, para que los líderes puedan ser más eficaces y durar más.

### Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán describir tres ejemplos bíblicos de liderazgo y ministerio en equipo.
- B. Los participantes podrán describir los dos tipos diferentes de equipos ministeriales.
- C. Los participantes podrán reconocer los dos papeles clave de los equipos de tareas en la planificación ministerial y por qué se debe integrar con el equipo de liderazgo.
- D. Los participantes podrán decir seis características clave de un equipo de liderazgo.

## A. Ejemplos bíblicos de liderazgo y ministerio en equipo.

### 1. Moisés implementó el ministerio en equipo.

Moisés aprendió lecciones valiosas sobre trabajo en equipo y liderazgo cuando Jetro le retó a dejar de intentar suplir por él mismo las necesidades de todos (Ex 18:13-26) [Ver Apéndice 2A]

#### **Moisés implementó el ministerio en equipo**

(Éxodo 18:13-26)

1. Reconocer que nadie puede hacerlo todo solo.
2. Estar dispuesto a recibir consejo.
3. Mantener una perspectiva espiritual de sus tareas.
4. Centrarse en enseñar y entrenar a otros.
5. Modelar y ser ejemplo de lo que enseña.
6. Comunicar las expectativas claramente.
7. Seleccionar y desarrollar líderes con un buen carácter.
8. Capacitar a los líderes emergentes para que hagan su trabajo.
9. Delegar las cosas fáciles; quedarse con las difíciles.
10. Recibir dos beneficios clave del liderazgo en equipo:
  - Los líderes duran más cuando trabajan en equipo.
  - Se atienden mejor las necesidades de la gente.

### 2. Nehemías utilizó el liderazgo en equipo.

Nehemías entendió la importancia de los equipos cuando asumió la difícil tarea de reconstruir el muro de la ciudad alrededor de Jerusalén (Neh 1-6). Podemos identificar varios principios clave con relación al liderazgo y los equipos. [Ver Apéndice 2B]

#### **Nehemías utilizó el liderazgo en equipo**

(Nehemías 1:1 – 6:15)

1. Reconoce la necesidad (Neh 1:1-3).
2. Asume la responsabilidad – se arrepiente y responde (Neh 1:4-11).
3. Se arriesga a fallar y se lanza en fe (Neh 2:1-6).
4. Pide ayuda para conseguir los recursos (Neh 2:7-9).
5. Incluye al equipo de liderazgo para tomar decisiones (Neh 2:11-20).
6. Establece equipos para realizar la tarea (Neh 3).
7. Trabajan juntos para vencer la oposición (Neh 4).
8. Experimenta los poderosos resultados de un equipo (Neh 6:15).

### 3. Jesús desarrolló, capacitó y lanzó equipos.

Jesús modeló el uso de equipos ministeriales en su propio ministerio y luego le dio el regalo de los equipos ministeriales al Cuerpo de Cristo.

#### a. Equipos ministeriales.

Jesús invirtió su vida en construir equipos y consistentemente desarrolló, capacitó y lanzó equipos.

- Jesús tenía un círculo más íntimo de tres: Pedro, Santiago y Juan (Mr 9:2).
- Jesús desarrolló a su equipo de 12 discípulos (Mr 3:13-19, Mt 10:1-4).
- Jesús desarrolló un equipo ministerial de 70 (Lc 10:1, 17).
- Jesús tuvo un círculo más amplio de 120 seguidores (Hch 1:15).
- Jesús agrupó a las multitudes en grupos de 50 (Mr 6:40, Lc 9:14).

#### b. Equipos de liderazgo.

*Él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; y a otros, pastores y maestros, a fin de capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio, para edificar el cuerpo de Cristo... a una humanidad perfecta que se conforme a la plena estatura de Cristo* (Ef 4:11-13). [Ver Apéndice 2C]

- Jesús le dio a la “iglesia” equipos ministeriales en forma de dones ministeriales quíntuples (Ef 4:11-13).
- Este pasaje nos enseña que dentro del Cuerpo de Cristo hay un número de funciones de liderazgo especiales designadas para equipar y capacitar al resto de los miembros para que cumplan su propósito.
- Estos “equipos de liderazgo” se llaman a menudo “dones ministeriales quíntuples”.

---

---

---

---

### ***Punto de reflexión***

Es una tendencia humana estimar en exceso lo que podemos hacer nosotros solos y subestimar lo que podemos hacer como grupo.  
Como Cuerpo de Cristo podemos lograr más cosas juntos de lo que podríamos soñar hacer solos.  
Qué importante es que el equipo de liderazgo pueda modelar esto.

## B. Dos tipos diferentes de equipos ministeriales.

### 1. Equipos de tareas ministeriales.

Un equipo de tarea es un grupo de gente que se une para lograr una tarea que ya ha sido predeterminada por un líder o un equipo de liderazgo.

Ejemplos:

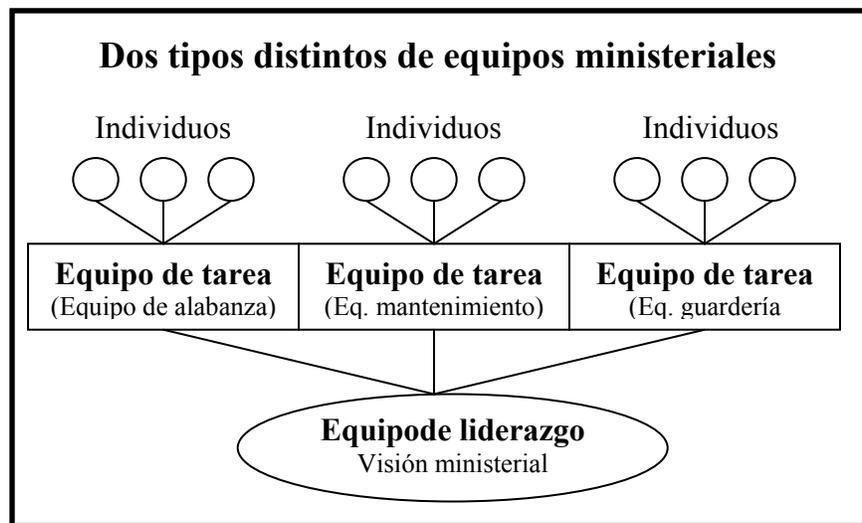
- Equipos de alabanza preparan y presentan la música para las reuniones de la iglesia.
- Equipos de mantenimiento limpian y mantienen las instalaciones.
- Equipos de guardería son equipos de tareas que cuidan de los niños y los bebés.

### 2. Equipos de liderazgo ministerial.

Un equipo de liderazgo es un pequeño grupo de líderes con dones y habilidades complementarias que se comprometen al crecimiento y éxito de otros. A cambio, ellos dirigen un grupo mayor de gente con una visión común.

Ejemplos:

- Un equipo de ancianos es un equipo ministerial que dirige una iglesia.
- Un equipo de líderes diverso dirige un ministerio de jóvenes.
- Se espera que cada área de ministerio de una iglesia sea dirigida por un equipo de liderazgo que se complemente.



**Nota:** El equipo de liderazgo está al final del diagrama porque el verdadero modelo de equipo está basado en el liderazgo servicial.

---

---

---

## C. Equipos ministeriales en la planificación ministerial.

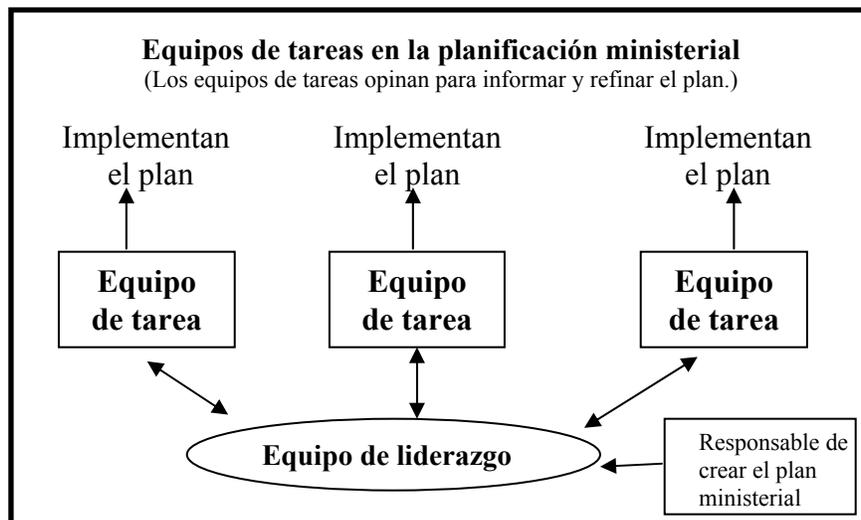
### 1. Los equipos de tareas opinan en la planificación ministerial.

- El equipo de liderazgo es primeramente responsable de crear el plan ministerial (que viene de la visión), mientras que los equipos de tarea trabajan con el equipo de liderazgo para refinar e implementar el plan.
- El equipo de tarea da su opinión al equipo de liderazgo durante el proceso de planificación ministerial.
- El equipo de tarea será el responsable final de ejecutar el plan.
- El equipo de liderazgo no está siempre lo bastante cerca de la implementación para planear la tarea solo.
- El equipo de liderazgo puede desarrollar un elitismo aparte (a menudo llamado síndrome de “la torre de marfil”), sin interacción regular con los equipos de tareas.

Los equipos de tarea deben ser revestidos de autoridad para llevar a cabo su tarea. Es crítico combinar la responsabilidad con la autoridad.

### 2. Los equipos de tareas implementan el plan en su área ministerial.

- Los equipos de tarea no empiezan normalmente los planes o estrategias ministeriales.
- Los equipos de tarea operan tácticamente y no suelen definir la tarea, sino centrarse en los detalles de cómo llevarán a cabo su tarea.
- Los equipos de tarea tienen un rango estrecho, pero al centrarse en cómo lograr su tarea, deben saber también cómo encaja su equipo en la organización.




---



---



---

## D. Seis características clave de un equipo de liderazgo.

### 1. Los miembros del equipo están bíblicamente capacitados.

Todos y cada uno de los miembros del equipo deben ser líderes bíblicamente capacitados.

#### a. Hay requisitos bíblicos específicos.

Los miembros del equipo de liderazgo deben tener los requisitos de carácter y espirituales de 1Ti 3:1-7 y Tit 1:5-9.

Requisitos bíblicos para el liderazgo	
1 Timoteo 3:1-7	Tito 1:5-9
- Intachable	- Intachable
- Esposo de una sola mujer	- Esposo de una sola mujer
- Moderado	- Hijos creyentes
- Sensato	- No arrogante
- Respetable	- No iracundo
- Hospitalario	- No borracho
- Capaz de enseñar	- No violento
- No borracho	- No codiciar malas ganancias
- Amable y apacible	- Hospitalario
- No pendenciero	- Amigo del bien
- No amigo del dinero	- Sensato
- Gobernar bien su casa	- Justo, santo, disciplinado
- Hijos le obedecen con respeto	- Capaz de enseñar la sana doctrina
- No recién convertido	
- Que hablen bien de él afuera	

[Ver Apéndice 2D]

#### b. Surgen los problemas si no se alcanzan los estándares.

- A quienes siguen a los líderes les asalta una falta de confianza.
- Surge la división entre los líderes o los seguidores.
- Se da una desproporción en la carga de trabajo ministerial. Los líderes cualificados siempre tienen que hacer más que quienes no lo están.

### 2. El equipo de liderazgo tiene un líder de equipo.

El equipo necesita un líder que haga de catalizador o entrenador.

- Un equipo de líderes ministeriales, y no un solo líder, dirigía todas las iglesias del Nuevo Testamento.
- Cada iglesia tenía un líder (como el capitán de un equipo) a quien los otros líderes reconocían como su líder. El líder del equipo es un catalizador o iniciador entre los otros líderes.
- El líder de equipo debe ser un siervo que estime y anime a otros.

3. **El equipo de liderazgo está representado por una mezcla diversa.**

Los equipos necesitan una mezcla diversa de estilos y dones y que los miembros del equipo encajen entre sí complementándose.

- Un buen equipo de liderazgo consiste en líderes con dones diferentes con diferentes estilos de liderazgo y personalidades.
- El equipo debería estar lo más equilibrado posible, con todos los dones que vemos en Ef 4:11,12 y Ro 12:6-8 representados en el equipo.

4. **En el equipo de liderazgo confían unos en otros.**

Los miembros del equipo deben confiar unos en otros.

- Un buen trabajo en equipo requiere confianza, y ésta se consigue pasando mucho tiempo trabajando juntos con integridad.
- El equipo de liderazgo debería pasar tiempo juntos aparte del trabajo ministerial e incluyendo a las familias. Esto fortalecerá y profundizará las relaciones.

5. **El equipo de liderazgo da cuentas de forma estricta.**

Los miembros del equipo deberían dar cuentas de su carácter y altos estándares.

- Ningún equipo o sistema trabaja sin rendirse cuentas, y para un equipo de liderazgo esto debería incluir unos altos estándares de carácter, trabajo y compromiso.
- Los miembros del equipo deberían ser abiertos y vulnerables entre sí, sin ocultarle a los demás las debilidades.

6. **En el equipo de liderazgo se someten unos a otros.**

Los miembros del equipo deberían someterse unos a otros y al bien común del equipo.

- Cada miembro del equipo (particularmente el líder del equipo) debe respetar los dones y puntos fuertes de los miembros y deferirse a ellos en esas áreas fuertes.
- Los miembros del equipo deben anteponer el bien común del equipo a sus propias necesidades o intereses.
- La mayoría de las grandes decisiones deberían ser unánimes o hacerse en acuerdo común. Esto facilita que cada líder tenga la misma voz entre el equipo.

El líder del equipo será el que más peso tenga en el proceso de toma de decisiones y tendrá la última palabra en ellas. La clave está en que el líder respete e incluya a los miembros de su equipo en la toma de decisiones para que funcionen juntos.

***Punto de reflexión***

*A todo el que se le ha dado mucho, se le exigirá mucho; y al que se le ha confiado mucho, se le pedirá aún más*

Luke 12:48

## Aplicación de grupo

### **Evaluación del equipo de liderazgo**

Considere un ministerio de la vida real que conozca o en el que participe. Evalúe ese ministerio en términos de las seis características del liderazgo de equipo.

<u>Características de equipo</u>	<u>Puntos (1-10)</u>	<u>Fuerzas/Debilidades</u>
1. Bíblicamente capacitado	-	
2. Líder de equipo	-	
3. Mezcla diversa	-	
4. Confianza del equipo	-	
5. Se dan cuentas	-	
6. Sumisión del equipo	-	

### **Preguntas de discusión para la Sesión 2**

1. ¿En qué tipo de equipo encajaría usted mejor, en un equipo de liderazgo o en un equipo de tarea? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los beneficios de trabajar en equipo?
3. ¿Cómo se ha visto afectada su motivación previa para considerar un enfoque de equipo para el liderazgo por el estudio de estos versículos y esta enseñanza?

## APÉNDICE 2A

### Moisés implementó un ministerio de equipo

(Éxodo 18:13-26)

1. **Reconozca que nadie puede hacerlo todo solo** (Ex 18:13-18).  
Moisés se dio cuenta que su entendimiento previo del liderazgo no valía y que necesitaba ayuda.
2. **Esté dispuesto a recibir consejo** (Ex 18:19a).  
Moisés recibió humildemente corrección de su suegro, Jetro. Se dejó enseñar y estuvo dispuesto a ser un continuo aprendiz e hizo los cambios pertinentes. Esto es aplicable a todos los líderes.
3. **Mantenga una perspectiva espiritual de sus tareas** (Ex 18:19b).  
Cuando Moisés dejó de hacerlo todo él solo, vio que podía ocuparse más de los temas espirituales.
4. **Enfóquese en enseñar y entrenar a otros** (Ex 18:20a).  
Moisés tuvo el desafío de enseñar a la gente principios de la vida para que pudieran aprender a tomar buenas decisiones por sí mismos, en vez de solo decirles lo que debían hacer.
5. **Modele y sea ejemplo de lo que enseña** (Ex 18:20b).  
Moisés necesitó demostrar prácticamente cómo aplicar los principios que enseñaba.
6. **Comunique las expectativas claramente** (Ex 18:20c).  
Moisés tuvo el desafío de comunicar claramente a la gente las tareas que debían llevar a cabo. Cuando las expectativas son claras, la gente no depende tanto del líder para hacer su parte.
7. **Seleccione y desarrolle líderes con un buen carácter** (Ex 18:21a).  
Moisés cambió de hacerlo todo él a levantar líderes capacitados que hicieran el trabajo. Un líder debe centrarse en desarrollar a otros líderes.
8. **Capacite a líderes emergentes para que hagan su trabajo** (Ex 18:21b).  
Una vez seleccionados y entrenados los líderes, Moisés los puso en acción. La tentación es retenerlos, pero un líder debe capacitar a otros para el servicio.
9. **Delegue las cosas fáciles; guarde las cosas difíciles** (Ex 18:22).  
Moisés aprendió a delegar toda la responsabilidad posible, repartiendo la carga de trabajo. Solo retuvo las tareas y problemas que los demás no podían manejar.
10. **Reciba dos beneficios clave del liderazgo en equipo** (Ex 18:23).
  - **Los líderes duran más cuando trabajan en equipo.**  
Cuando se comparte la carga, los líderes se pueden enfocar en la visión global y mantener un pensamiento de largo plazo. Es más improbable que se quemem.
  - **Se atienden mejor las necesidades de la gente.**  
Este modelo es mejor para el líder y la gente. Se suplen más necesidades cuando hay más gente involucrada en el proceso ministerial.

## APÉNDICE 2B

### Nehemías utilizó el liderazgo en equipo

(Nehemías 1:1 – 6:15)

- 1. Reconoce la necesidad** (Neh 1:1-3).  
Cuando Nehemías oyó la súplica de sus hermanos en Jerusalén, no se limitó a hablar del problema, sino que se dolió, ayunó y oró para suplir la necesidad.
- 2. Acepta la responsabilidad – se arrepiente y responde** (Neh 1:4-11).  
La respuesta de Nehemías a la necesidad fue arrepentirse de sus propios errores y los de su nación. Luego respondió al llamado de Dios para hacer su parte.
- 3. Se arriesga a fallar y se lanza en fe** (Neh 2:1-6).  
Cada gran líder llega a un punto donde tienen que actuar en fe para responder al llamado de Dios.
- 4. Pide ayuda para conseguir los recursos** (Neh 2:7-9).  
Ningún líder tiene todos los recursos que necesita para llevar a cabo la misión de Dios. Dios lo hace de esa manera para que no intentemos hacerlo todo solos.
- 5. Incluye al equipo de liderazgo en la toma de decisiones** (Neh 2:11-20).  
Desde que empieza a revisar el muro dañado hasta la decisión de reconstruir, Nehemías tuvo un grupo selecto de líderes con él. Juntos alcanzaron el acuerdo común de llevar a cabo la reconstrucción del muro.
- 6. Establece equipos para realizar el trabajo** (Neh 3).  
Había diversos equipos de tareas, cada uno de ellos con su propio líder. Los líderes debían haber sido parte del equipo de liderazgo de Nehemías. (Si cada equipo de tarea hubiera construido su parte, ¡las diferentes partes del muro no hubieran quedado iguales!).
- 7. Trabajan juntos para vencer la oposición** (Neh 4).  
La mitad de la gente vigilaba a sus enemigos mientras que la otra mitad trabajaba en el muro.
- 8. Experimenta los poderosos resultados de un equipo eficaz** (Neh 6:15).  
Nehemías pudo terminar la reconstrucción del muro en 52 días.

## APÉNDICE 2C

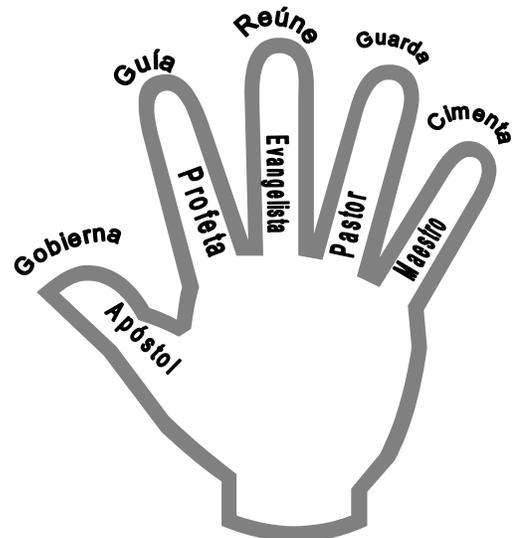
### Dones ministeriales quintuples para equipos de liderazgo

(Efesios 4:11-16)

**Ef 4:11-16** – *Él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; y a otros, pastores y maestros, a fin de capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio, para edificar el cuerpo de Cristo. De este modo, todos llegaremos a la unidad de la fe y del conocimiento del Hijo de Dios, a una humanidad perfecta que se conforme a la plena estatura de Cristo. Así ya no seremos niños, zarandeados por las olas y llevados de aquí para allá por todo viento de enseñanza y por la astucia y los artificios de quienes emplean artimañas engañosas. Más bien, al vivir la verdad con amor, creceremos hasta ser en todo como aquel que es la cabeza, es decir, Cristo. Por su acción todo el cuerpo crece y se edifica en amor, sostenido y ajustado por todos los ligamentos, según la actividad propia de cada miembro*

#### Propósito de los dones de capacitación

Los cristianos son unidos en un organismo llamado el Cuerpo de Cristo. Cada miembro del Cuerpo tiene un lugar y una función. Incluidas en el Cuerpo hay cierto número de funciones de liderazgo establecidas para equipar y capacitar al resto de los miembros para cumplir su propósito en la Iglesia. Son en efecto “equipos de liderazgo”, y se les llama “los cinco dones ministeriales” (Ef 4:11, 12), o “ministerios de dones ascendentes” (Ef. 4:7).



#### 1. El apóstol gobierna.

Un líder con una comisión divina de poner fundamento, trabajo pionero o establecer nueva estructura. Los apóstoles establecen nuevas iglesias, crean un orden adecuado, corrigen el error y actúan como un ministerio de supervisión de otros ministerios. En el Nuevo Testamento, los apóstoles tienen una unción de revelación, demuestran gran paciencia y resistencia, y experimentan la manifestación de señales y maravillas.

#### 2. El profeta guía.

Un ministerio de dirigir, enseñar o ver mediante la percepción, y comunicar la mente concreta de Cristo a individuos, iglesias, negocios y naciones.

#### 3. El evangelista reúne.

Un ministerio de proclamar el evangelio al mundo incrédulo, moviliza a otros creyentes para ganar almas y alienta al Cuerpo de Cristo hacia el evangelismo. Los evangelistas del Nuevo Testamento demostraban una dimensión sobrenatural: milagros, liberación de demonios, unción de revelación y ser trasladados geográficamente.

#### 4. El pastor guarda.

Ministerio de pastoreo de alimentar y cuidar del rebaño. Ellos aconsejan, dan dirección, y tiene la visión y la disposición de discipular y desarrollar a los santos en sus dones y llamados.

#### 5. El maestro cimenta.

Un ministerio de instruir en la verdad exhibiendo un buen discernimiento espiritual y perspectiva divina de la Palabra de Dios y su aplicación personal para los creyentes.

**APÉNDICE 2D****Función bíblica de los ancianos**<sup>1</sup>**La función bíblica de los ancianos hoy.**

El modelo del Nuevo Testamento en cuanto a la función de los ancianos se centra en todo el cuerpo de creyentes equipándose para ministrar a la iglesia. Los ancianos supervisan los asuntos de la iglesia mientras capacitan a los creyentes para el ministerio y les dirigen a áreas de servicio. La Biblia dibuja un modelo claro en 2 Tim 2:2: lo que aprendiste de creyentes maduros, pásalo a otros para que hagan lo mismo. El ideal de liderazgo es levantar a líderes de casa que sean fieles ejemplos de una vida cristiana. Estos líderes son llamados *ancianos*. Un anciano eficaz recorta la distancia entre los ancianos y los seguidores, y allana el camino para que los líderes sean siervos mientras fomentan la participación congregacional. Un anciano es un supervisor del pueblo de Dios, guiando como un pastor, funcionando dentro del contexto de un equipo escogido con un líder nombrado. Los ancianos deben cumplir los requisitos para este cargo detallados en I Timoteo 3:1-7 y Tito 1:5-9.

**Responsabilidades de los ancianos.**

El anciano es llamado por Dios para dar tres funciones básicas en la vida de la iglesia: protección, dirección y corrección.

1. **Protección.** Proteger las ovejas requiere que los ancianos guarden la iglesia de falsas doctrinas y sean responsables de la dieta espiritual de la iglesia enseñando la Palabra de Dios de forma equilibrada. Además, deben poner sus vidas al servicio de los creyentes de los cuales son responsables y orar por ellos.
2. **Dirección:** Dar dirección al Cuerpo requiere que los ancianos establezcan el curso de la iglesia y mantengan una responsabilidad con la visión. Esto se hace guiando y a la vez animando a que el Cuerpo dé su opinión, dirigiendo con autoridad y tomando decisiones financieras que faciliten la visión.
3. **Corrección:** Los ancianos también son llamados a dar corrección al Cuerpo cuando sea necesario. La corrección debe hacerse con compasión mientras se anima a los creyentes a la santidad y la justicia. Esto es muy parecido a la amorosa corrección que un padre le da a su hijo.

**Elección de ancianos.**

El primer paso para ser un anciano es saber que el Espíritu Santo ha puesto un llamado en el individuo. Estos son elegidos para servir en su iglesia local, habiendo ya demostrado actos de servicio como los que haría un anciano. También deben demostrar los requisitos bíblicos para los ancianos. Un anciano debe tener la disposición y motivación de un siervo para obedecer a Dios en vez de agradar al hombre. La autoridad para nombrar ancianos viene de los apóstoles, como queda demostrado por Pablo y Bernabé en Hechos 14:23. Cada anciano debería ser entrenado y equipado, mantener fuertes relaciones con padres y madres espirituales, y ser educado en la iglesia local por los ancianos existentes junto con el respaldo de la congregación.

**El campo ministerial del anciano.**

Cada líder cristiano tiene un campo ministerial único que Dios le ha asignado en el ámbito de su vida, responsabilidades, dones y unción. Pablo les recordó a los corintios que deberían operar solo en su ámbito y tener cuidado de no construir o llevarse el reconocimiento del trabajo de otros. Como Dios ha dado autoridad al anciano dentro de su campo, el anciano debe tener unos límites claros que le hagan hablar fielmente en ese campo y sin operar fuera de él. Los campos no tienen el propósito de limitar, sino que quienes se ciñen a esos parámetros que Dios les ha dado reciben gracia. La confianza y la autoridad acompañan al anciano que dirige dentro de su campo ministerial, y el resultado será que dará mucho fruto y quizá incluso la expansión del campo del anciano.

**Ancianos trabajando juntos.**

No se puede enfatizar más el que los ancianos deben trabajar juntos en unidad. Las cosas en común requeridas para que un equipo funcione incluyen unas relaciones dadas por Dios sanas, visión y valores compartidos y procedimientos comunes. Como la iglesia es una fuerza poderosa y diana de las tácticas del enemigo, los equipos deben estar en guardia para mantener unas relaciones honestas y saludables. Los ancianos no deben enseñorearse de sus dones sobre otros ni sentirse intimidados por otros miembros del equipo con más dones, sino que desde la seguridad, amor y confianza, los equipos deben funcionar juntos hacia un objetivo común. Es muy sabio que cada equipo de ancianos se reúna regularmente, que programe retiros periódicos de fin de semana, que hablen honestamente del dinero y temas difíciles, y que oren por una cobertura de protección para ellos mismos y para el ministerio.

<sup>1</sup> Adaptado de *Biblical Eldership* por Larry Kreider.

— *Notas* —

# Sesión Tres



## BOSQUEJO DE LA SESIÓN

### A. Tres elementos de un equipo de liderazgo.

1. El líder del equipo.
2. La visión del equipo.
3. Los miembros del equipo.

### B. Cinco niveles de liderazgo.

1. Posición (Liderazgo orientado a los derechos).
2. Permiso (Liderazgo orientado a la relación).
3. Producción (Liderazgo orientado a los resultados).
4. Desarrollo de gente (Liderazgo orientado a la reproducción).
5. Personal (Liderazgo orientado al respeto).

### C. Siete responsabilidades clave de un líder de equipo.

Un líder de equipo eficaz:

1. Mantiene el enfoque del equipo en la visión y objetivos.
2. Provee una guía y dirección claras.
3. Fomenta la unidad del equipo.
4. Sostiene una buena comunicación.
5. Es un modelo de crecimiento personal y resultados.
6. Facilita el crecimiento personal y de liderazgo de los miembros.
7. Desafía al equipo a superarse continuamente.

### D. Seis resultados producidos por un líder de equipo eficaz.

1. El equipo está enfocado en la visión.
2. El equipo trabaja en armonía entre sí.
3. Los miembros del equipo crecen personal y constantemente.
4. El equipo se centra en objetivos a largo plazo, no en el ahora.
5. El equipo da soluciones creativas a los problemas actuales.
6. El equipo está bien fundamentado.

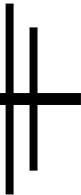
## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

### Objetivo principal:

Examinar los aspectos clave de un líder de equipo eficaz, para que los líderes de equipo entiendan mejor su papel y sean unos líderes de equipo más eficaces.

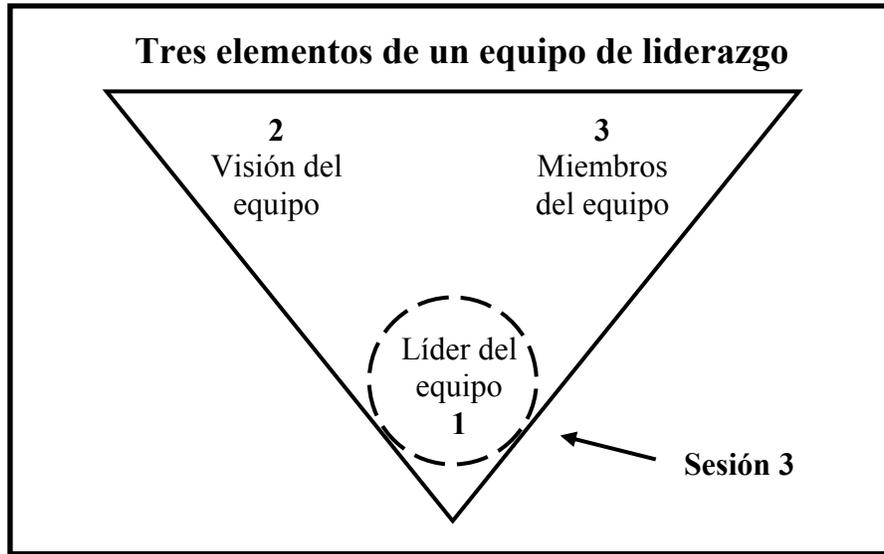
### Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán identificar y explicar los tres elementos de un equipo de liderazgo.
- B. Los participantes podrán describir los cinco niveles de liderazgo.
- C. Los participantes podrán explicar siete responsabilidades clave de un líder de equipo.
- D. Los participantes podrán nombrar seis resultados de un líder de equipo eficaz.



**A. Introducción: Tres elementos de un líder de equipo.**

Todos los equipos de liderazgo tienen tres elementos clave.



1. **El líder de equipo.**
  - El equipo tiene un líder que Dios levanta como jugador y entrenador y como un catalizador para el equipo.
  - El líder del equipo es responsable principalmente de facilitar el equipo, de ayudar a que el equipo maximice su papel y que la visión se haga realidad.
  - Cuando no se logra un consenso, la decisión final descansa sobre el líder (o el progreso del equipo se detendrá).
  
2. **La visión del equipo.**
  - El equipo tiene una visión común que forma el propósito y dirección de todo el ministerio.
  - La visión se originará casi siempre en el líder de equipo, pero cada miembro juega un papel significativo para dar forma, refinar y expandir la visión. La visión no se puede llevar a cabo sin la ayuda de todo el equipo.
  
3. **Los miembros del equipo.**
  - Un equipo consiste en miembros que Dios junta para lograr una visión común.
  - Cada miembro del equipo tendrá unos dones únicos, un estilo de liderazgo y personalidad que les ayudará a servir en un papel específico dentro del equipo.

---



---



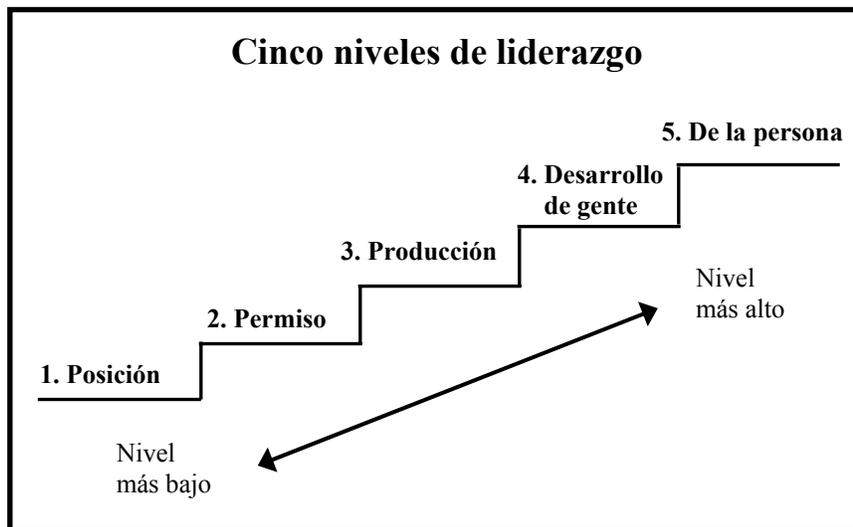
---



---

## B. Cinco niveles de liderazgo.

El experto en liderazgo John Maxwell ha definido el liderazgo en una palabra: influencia. Un líder eficaz influencia a otros. El Dr. Maxwell define cinco niveles de liderazgo <sup>1</sup>:



### 1. Posición (Liderazgo orientado a los derechos).

En el liderazgo basado en la posición, los seguidores siguen al líder porque no tienen elección.

- La posición del líder requiere subordinados que sigan y este tipo de líder usa su título para que le obedezcan.
- Este nivel está en el ejército, las empresas y las organizaciones jerárquicas.
- Este es el nivel más bajo de liderazgo y no es eficaz en un contexto ministerial a largo plazo. La gente se irá tan pronto como le sea posible.

Los niveles más altos de liderazgo lleva tiempo alcanzarlos. La clave es comenzar a progresar enseguida.

### 2. Permiso (Liderazgo orientado a la relación).

En el liderazgo basado en el permiso, la gente sigue a un líder porque quiere seguirlo.

- La personalidad del líder atrae a muchos seguidores, al menos por un tiempo.
- Este nivel de liderazgo es normalmente dinámico, carismático, entretenido y cautivador.
- Este es el siguiente nivel más bajo de liderazgo. El problema viene cuando su personalidad ya no puede sostener el compromiso de la gente. Los problemas reiterados, errores y falta de resultados harán que los seguidores pierdan el interés y se vayan.

<sup>1</sup> Adaptado de *Learning the 21 Irrefutable Laws of Leadership*, por Dr. John Maxwell.

**3. Producción (Liderazgo orientado a los resultados).**

En el liderazgo basado en la producción, la gente sigue al líder por lo que éste ha hecho por la organización.

- El líder produce resultados consistentes y se gana el respeto de muchos de sus seguidores.
- En este tipo de liderazgo el líder suele ser muy trabajador y disciplinado, y fiel a lo que tiene bajo su responsabilidad.

**4. Desarrollo de gente (Liderazgo orientado a la reproducción).**

En el liderazgo orientado al desarrollo de gente, la gente sigue al líder por lo que éste ha hecho personalmente por otros.

- El líder desarrolla, hace crecer y promueve de forma intencional a los que dirige y ha producido un fruto tangible con su esfuerzo.
- Este nivel de liderazgo atrae tanto a otros líderes como a seguidores porque ayudan a que la gente llegue a convertirse en mejores líderes y a producir grandes resultados.
- Este es un nivel de liderazgo muy alto, el cual crea muchos hijos e hijas en la fe, así como sucesores en el liderazgo.

**5. De la persona (Liderazgo orientado al respeto).**

El liderazgo orientado a la persona, la gente sigue al líder por lo que este es y representa.

- El líder es conocido por sus logros a largo plazo y para muchos puede llegar incluso a ser un ídolo.
- Este nivel de liderazgo se alcanza a lo largo de toda una vida y está limitado a muy poca gente.

---

---

---

---

---

---

---

---

***Punto de reflexión***

Liderazgo es influencia, nada más y nada menos.

Dr. John Maxwell

## C. Siete responsabilidades clave de un líder de equipo.

### Un líder de equipo eficaz:

#### 1. **Mantiene el enfoque del equipo en la visión y objetivos.**

El líder de equipo debe recordar regularmente al equipo la visión general y fomentar un sentido de persecución de su causa común.

- El líder debe luchar por mantener una perspectiva de ver el “cuadro general” y ayudar a los miembros a que lo vean.
- A cada miembro se le debería recordar lo necesaria que es su parte para lograr alcanzar los objetivos y la visión general.
- Los intereses del equipo deben resaltar sobre los intereses individuales. Se debe tratar cualquier independencia, falta de colaboración o ambiciones egoístas.
- El líder debe revisar su propio corazón y asegurarse que no está buscando su propio interés sobre el interés del equipo.

#### 2. **Provee una guía y dirección claras.**

El líder debería ayudar a cada miembro a saber claramente lo que se espera de él, y proveer cualquier guía que necesitase para ayudarlo a tener éxito.

- Debe equilibrar la guía y el control, para no aplastar las opiniones creativas y la resolución de conflictos.
- El líder debería proponer la agenda de reuniones y trazar los planes pero estar dispuesto a recibir opiniones e ideas que reformen o refinan la implementación.

#### 3. **Fomenta la unidad del equipo.**

El líder debe tomar la iniciativa de fomentar la unidad y las buenas relaciones entre los miembros del equipo.

- Ayude a cada miembro a reconocer el valor de la contribución de cada persona.
- Instaure confianza en cada uno y especialmente en usted como líder. Pida e inculque la dependencia entre los miembros.
- Guárdese del favoritismo, pero intente recompensar el esfuerzo individual.
- No deje que el conflicto se quede sin resolver. Haga lo posible por tratarlo y restablecer la confianza y la unidad.

---

---

---

---

---

---

**4. Sostiene una buena comunicación.**

El líder debe tomar responsabilidad e iniciativa para mantener una buena comunicación entre su equipo.

- Una buena comunicación incluye actividades orales, escritas y en persona. Las tres se han de dar en varias proporciones.
- Pídale a los miembros que repitan sus expectativas o comentarios para asegurarse que las han entendido bien.

**5. Es un modelo de crecimiento personal y resultados.**

El líder debe dar un buen ejemplo en cuanto al crecimiento personal en Cristo, así como en el campo de su ministerio.

- El líder debería modelar vulnerabilidad y dar cuentas.
- El líder debe estar dispuesto a valorar su propia vida y a identificar áreas que necesiten mejora y crecimiento.
- El líder debe dar un buen ejemplo de trabajo y ser diligente y procurar la excelencia.

**6. Facilita el crecimiento personal y de liderazgo de los miembros.**

El líder debería ser intencionado para desarrollar a los miembros de su equipo tanto personal como profesionalmente.

- El líder debería invertir tiempo en cada miembro y ayudarlo a alcanzar sus propios objetivos.
- Cada miembro del equipo debería ser tratado individualmente para que sus necesidades concretas sean suplidas. La gente es única y debe ser tratada de forma única para ayudarla a alcanzar su potencial.

**7. Desafía al equipo a superarse continuamente.**

El líder debe resistir la complacencia e intentar y animar continuamente al equipo a mejorar.

- El líder debe fomentar una actitud de excelencia y mejora. Debería recibir bien las ideas nuevas y mejoras de métodos.
- Debería tener reuniones de reflexión tras el trabajo para identificar las mejores prácticas y formas de mejorar.
- Debería desafiar al equipo a obtener niveles más altos y a estirarlos hacia el siguiente nivel.

[Ver Apéndice 3B]

***Punto de reflexión***

Un líder encuentra formas de alcanzar y tocar a todos los de la unidad. Éste hace que cada individuo se sienta importante y parte de algo mayor que él mismo.

Colin Powell

## D. Seis resultados producidos por un líder de equipo eficaz.

1. **El equipo está enfocado en la visión.**
  - Las oportunidades para alcanzar resultados positivos llegan siempre por sí solas, lo cual hace sentir bien, pero no tiene nada que ver con avanzar el ministerio hacia la visión.
  - Los grandes líderes recuerdan a sus miembros la visión de forma frecuente, como una vez al mes.
2. **El equipo trabaja en armonía entre sí.**
  - El equipo más fuerte es un grupo variado de individuos. El potencial de creatividad es alto, pero también lo es el potencial de conflicto. El conflicto se presenta como una oportunidad para renovar el aire, tratar diferencias y unirse más que se estaba antes del conflicto.
  - Un líder eficaz facilita las relaciones positivas y productivas entre los miembros de su equipo.
3. **Los miembros del equipo crecen personal y constantemente.**
  - El líder modela un crecimiento personal y prioriza una mentoría personal de los miembros de su equipo.
  - Idealmente, cada miembro está continuamente en el proceso de ser un mejor líder y un mejor discípulo.
4. **El equipo se centra en objetivos a largo plazo, no en el ahora.**
  - Las actividades del día a día pueden ser agotadoras, y cuando se convierten en nuestro enfoque, el grupo se convierte en un grupo administrativo.
  - El líder eficaz sigue recordando al equipo que vea lo que están haciendo a la luz del objetivo general, de la visión.
5. **El equipo da soluciones creativas a los problemas actuales.**
  - Un líder eficaz estimula la opinión y la creatividad de su equipo. Se anima mucho al equipo para que aporte sugerencias creativas.
  - Cuando falta la creatividad, a menudo es porque el líder no ha sabido animar o ha demandado demasiado.
6. **El equipo está bien fundamentado.**
  - Un líder eficaz entiende que su función es asegurarse de que los recursos necesarios para llevar a cabo la misión estén disponibles.
  - Si alguien que no sea líder asume la responsabilidad de sostener económicamente la organización, esa persona al final será la que más influencia ejerza.

---

---

---

---

**Aplicación de grupo****¿Ya está listo para dirigir un equipo?**

<b>Comportamiento</b>	<b>Principio</b>	(Puntos 1-6) <b>Preparación</b>
Sus intenciones son puras	Integridad	_____
Establece relaciones sanas	Unidad	_____
Acepta el liderazgo	Sumisión	_____
Demuestra un crecimiento personal	Madurez	_____
Sirve eficazmente	Servicio	_____
Responde a la voz de Dios	Obediencia	_____

© 1999 Community Press. Una filial de Western Branch Community Church. Jim Wall, Steve Hassell, y Dale Sauls. Usado con permiso.

**Preguntas de discusión para la Sesión 3**

1. ¿Cuál de las cinco funciones de un líder de equipo es la más natural en usted? ¿Con cuál necesita ayuda?
2. ¿Cuál de los seis atributos de un líder eficaz considera usted que es su mayor ventaja? ¿Qué áreas necesita desarrollar más?
3. Discuta la diferencia entre “armonía de equipo” y “aceptar las decisiones del equipo aunque no esté de acuerdo para llevarse bien con ellos”.

## APÉNDICE 3A

### Características de un líder ministerial eficaz<sup>1</sup>

#### 1. Un líder eficaz influencia a otros.

Liderazgo es influencia (nada más y nada menos). La influencia viene de saber dónde va y conseguir que otros le sigan. El Dr. Maxwell define cinco niveles de liderazgo:

**Nivel 1: Posición** (Orientado a derechos) – La gente le sigue porque está obligada (su posición).

**Nivel 2: Permiso** (Orientado a la relación) – La gente le sigue porque quiere seguirle.

**Nivel 3: Producción** (Orientado a los resultados) – La gente le sigue por lo que ha hecho por la organización.

**Nivel 4: Desarrollo de gente** (Orientado a la reproducción) – La gente le sigue por lo que ha hecho por ellos.

**Nivel 5: Personal** (Orientado al respeto) – La gente le sigue por quién es usted y lo que representa.

#### 2. Un líder eficaz sabe cómo priorizar.

Un líder debe aprender a priorizar tareas y en qué orden hacer las cosas. Debe aprender a evaluar lo obligatorio, lo que le dará más a cambio y las tareas de las que más recompensa obtiene.

#### 3. Un líder eficaz es íntegro.

Cada gran líder llega a un punto en el que se lanza en fe en respuesta al llamado de Dios.

#### 4. Un líder eficaz crea un cambio positivo.

La creación de un cambio comienza con nuestro propio cambio. Debemos aceptar primero el cambio personal, y luego presentar el cambio a otros. Si cambia a un líder cambiará la organización.

#### 5. Un líder eficaz sabe resolver problemas.

Un líder ha de saber identificar problemas, afrontarlos, resolverlos y entrenar a otros para hacer lo mismo. Una señal de un buen líder es su capacidad de atisbar un problema antes de que se convierta en emergencia.

#### 6. Un líder eficaz tiene una actitud positiva.

Los estudios realizados muestran que el éxito viene dado el 85% por factores relacionados con la actitud, y solo un 15% debido al entrenamiento laboral. La actitud es crítica para un líder porque esta influencia la manera en la que otros piensan y sienten.

#### 7. Un líder eficaz desarrolla a otros.

El líder que influencia a otros para llegar a ser líderes es mejor líder que aquel que crea en otros solo seguidores.

#### 8. Un líder eficaz tiene visión.

La gente no sigue un sueño solamente, sino que sigue la visión que hay en un líder que está dispuesto a implementar ese sueño. El líder debe tener visión, comunicarla bien y asumir la responsabilidad de ello.

#### 9. Un líder eficaz es autodisciplinado.

La responsabilidad número uno de un líder es su propia disciplina y crecimiento personal. Si no puede ser su propio líder, no podrá ser líder de nadie. No puede llevar a otros más allá de donde usted haya llegado.

#### 10. Un líder eficaz desarrolla a los miembros de su equipo.

Los más cercanos al líder determinarán el nivel de éxito de ese líder. Un líder no puede tener éxito sin un equipo eficaz.

<sup>1</sup>Adapado de *Developing the Leader Within You* por Dr. John Maxwell.

APÉNDICE 3B

EVALUACIÓN DE LIDERAZGO <sup>2</sup>

Esta evaluación está diseñada para ayudarle a ver su grado de preparación para dirigir en el Cuerpo de Cristo. *Elige tú mismo entre el pueblo hombres capaces y temerosos de Dios, que amen la verdad y aborrezcan las ganancias mal habidas. Ex 18:21*

Para esta sección, circule el número que queda mejor con su respuesta usando la clave de abajo:

RASGO DEL CARÁCTER Un líder ...	Pregunta	1 – casi nunca	2 – raras veces	3 – a veces	4 – mucho	5 - continuamente	6 – casi siempre
<b>Vive con puras intenciones (Integridad)</b> <i>2 Cr 19:9</i>	Escucho más que hablo.	1	2	3	4	5	6
	Busco los planes de Dios antes que los míos.	1	2	3	4	5	6
	Oro por guía en todas las áreas de mi vida.	1	2	3	4	5	6
	No juzgo a nadie.	1	2	3	4	5	6
<b>Establece relaciones sanas (Unidad)</b> <i>Gá 6:1; Mt 18:15; Ef 4:32</i>	Antepongo los planes del equipo a los míos.	1	2	3	4	5	6
	La gente me describe como accesible.	1	2	3	4	5	6
	Mis relaciones son interdependientes.	1	2	3	4	5	6
	Estoy satisfecho con mis relaciones.	1	2	3	4	5	6
	La gente me describe como un buen amigo.	1	2	3	4	5	6
<b>Acepta el liderazgo (Sumisión)</b> <i>Ef 5:21; Nu 11:16-17</i>	Intento tratar los temas directamente con las personas	1	2	3	4	5	6
	Actualmente estoy sometido a una autoridad.	1	2	3	4	5	6
	La gente dice de mí que me dejo enseñar.	1	2	3	4	5	6
	Me someto a los que están en autoridad sobre mí.	1	2	3	4	5	6
	Acepto de buen grado la crítica directa de otros.	1	2	3	4	5	6
<b>Demuestra crecimiento personal (Madurez)</b> <i>Ex 18:21</i>	Busco las opiniones sobre mi comportamiento.	1	2	3	4	5	6
	Le pido a Dios que me transforme.	1	2	3	4	5	6
	Busco oportunidades de crecer y aprender.	1	2	3	4	5	6
	Mis líderes dicen que estoy creciendo.	1	2	3	4	5	6
	Sé las áreas concretas en las que crecí el año pasado.	1	2	3	4	5	6
<b>Sirve eficientemente (Servicio)</b> <i>1P 4:10</i>	Tengo una relación personal cercana con Jesús.	1	2	3	4	5	6
	Estoy dispuesto a ayudar cuando se me necesita.	1	2	3	4	5	6
	Estoy agradecido por las oportunidades de servir.	1	2	3	4	5	6
	Antepongo las necesidades de otros a las mías.	1	2	3	4	5	6
	Me describen como interesado en el bien de los otros.	1	2	3	4	5	6
<b>Responde a la voz de Dios (Obediencia)</b> <i>Jer 20:9</i>	No dejo un trabajo hasta que no lo termino.	1	2	3	4	5	6
	Me siento atraído a una cierta misión para Cristo.	1	2	3	4	5	6
	Escucho la dirección de Dios para mi vida.	1	2	3	4	5	6
	Otros confirman mi llamado al liderazgo.	1	2	3	4	5	6
	Siento paz cuando me veo cumpliendo mi llamado	1	2	3	4	5	6
	Me apasiona ser un líder.	1	2	3	4	5	6

<sup>2</sup> © 1999 Community Press. Una filial de Western Branch Community Church. Jim Wall, Steve Hassell, y Dale Sauls. Usado con permiso.

## APÉNDICE 3C

### Tres características de los líderes que destacan <sup>3</sup>

#### 1. Un espíritu de excelencia.

Un espíritu de excelencia es una cualidad necesaria en los líderes que destacan. ¿Cómo desarrollan los líderes un espíritu de excelencia cuando ya casi nada se ve como suficientemente bueno? ¿Dónde comienza la gente a desarrollar este atributo? Considere la excelencia de Dios y algunos de sus atributos.

- El nombre de Dios es excelente: “Oh Señor... ¡qué imponente es tu nombre en toda la tierra!” (Sal. 8:1).
- La bondad de Dios es excelente: “¡Cuán precioso oh Dios es tu gran amor!” (Sal. 36:7).
- El camino de Dios es excelente: “El camino de Dios es perfecto” (2 S. 22:31).

Un espíritu de excelencia en la vida de un líder es un reflejo de Dios mismo. Así como el rey David deseó construir un magnífico templo que reflejara el nombre de Dios, nuestras vidas son también llamadas a ser un constante reflejo de la grandeza de Dios. En la vida de un individuo o equipo cristiano, un liderazgo mediocre, reuniones escasas, la falta de detalles, programas desorganizados y bajos estándares reflejan a un Dios mediocre. Sin embargo, dirigir bien puede ser una tarea abrumadora. Nuestra única esperanza de alcanzar un estándar de excelencia como el de Cristo es permitirle vivir su vida perfecta a través de nosotros.

#### 2. Un espíritu de iniciación.

Los líderes con un espíritu de iniciativa no esperan a que las cosas ocurran, sino que ayudan a que las cosas ocurran. Están tomando la acción, dispuestos a asumir responsabilidades para lograr los propósitos de Dios en su tiempo. Si la iniciativa es el espíritu que se necesita para originar la acción, los líderes que destacan aprenderán a pensar por adelantado, evitando los posibles fracasos y poniendo objetivos eficaces. Las Escrituras están llenas de ejemplos de líderes que tomaron la iniciativa en su generación.

- Joab inició: David escogió a Joab como su general porque dirigió un ataque contra los jebuseos (1 Cr. 11:6).
- Isaías inició: Al responder al llamado de Dios, Isaías se convirtió en la voz de Dios para su generación (Is. 6:8).
- Rebeca inició: Se ofreció a servir al siervo de Abraham y llegó a ser madre de millones (Gn 24:14).

Los líderes modernos deben también estar alerta para ejercitar la iniciación en muchas formas. Concretamente, los líderes pueden demostrar la iniciativa a través de actos de servicio, buscando cristianos de los que puedan extraer conocimiento y sabiduría y siendo los primeros en iniciar la reconciliación en las relaciones rotas. El mayor ejemplo de iniciación es Dios mismo, quien nos tomó como pueblo para sí y nos amó primero. Tomar la iniciativa es una característica de Dios. Sin embargo, como a menudo la sabiduría del hombre es nada a ojos de Dios, los líderes deben mantener una comunión diaria con el Señor por medio de su Palabra y la oración para que no sean llevados por su propio entendimiento, sino por la guía del Espíritu.

#### 3. Un espíritu de creatividad.

Los líderes que destacan son creativos y no temen intentar cosas nuevas y diferentes. Por naturaleza, Dios es un Dios de variedad y orden mientras que los humanos luchamos con la conformidad y el desorden. Dios está constantemente revelando cambios que traerán una mejor cosecha para su reino. Dios trabaja de forma creativa para y a través de los hombres a lo largo de toda su Palabra:

- Dios demostró creatividad: El relato de la creación dibuja una variedad colorida del trabajo de Dios (Gn. 1-2).
- Los cuatro amigos demostraron creatividad: El lisiado fue bajado hasta Jesús a través de un tejado (Mr 2:2-5).
- Jesús demostró creatividad: Jesús asombró a todos los que le conocían con su nueva enseñanza (Jn 7:46).

Cuando pensamos en la tremenda creatividad de Dios, es triste que nuestro trabajo *para* Dios a menudo sea tan diferente del trabajo hecho *por* Él. Los líderes que quieren destacar deben estar dispuestos a pisar terrenos nuevos y salir del molde establecido al seguir su ejemplo. Para lograr esto, los líderes deben mantener un estado mental que siempre busque una mejor forma de hacer las cosas y orando por ánimo y valor para intentar algo nuevo cuando Dios así lo revele. El Señor responde a tales líderes declarando: “¡He aquí, yo hago cosas nuevas!”.

<sup>3</sup> Adaptado de *Be the Leader You were Meant to Be* por LeRoy Eims.

# **Sesión Cuatro**



## BOSQUEJO DE LA SESIÓN

### A. La visión comienza con el líder del equipo.

1. La visión dirige al líder.
2. La visión debe venir de dentro del líder.
3. La visión es como el imán del líder.

### B. El nacimiento de una visión.

1. Intimidad – la etapa inicial.
2. Concepción – la etapa de la revelación.
3. Gestación – la etapa de crecimiento.
4. Contracciones – la etapa dolorosa.
5. Nacimiento – la etapa del recibimiento.

### C. Cinco fases en la visión de un equipo.

1. El líder recibe la visión.
2. La visión atrae al equipo.
3. El equipo moldea la visión.
4. Los miembros del equipo pueden cambiar.
5. La visión y el equipo maduran con el tiempo.

### D. Cuatro claves para moldear la visión.

1. Conocer a Dios.
2. Conocer al equipo.
3. Conocer la función de su equipo.
4. Conocer el grupo mayor que usted dirige.

### E. Cinco formas en las que la visión impacta un equipo.

1. La visión anima a la gente.
2. La visión atrae a la gente.
3. La visión fomenta la cooperación.
4. La visión sostiene el fruto a largo plazo.
5. La visión facilita la evaluación.

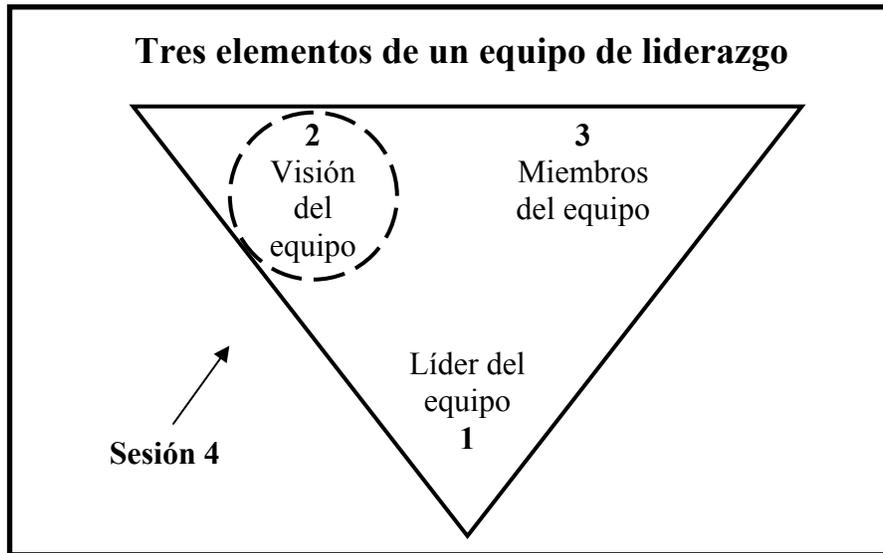
## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

### Objetivo principal:

Examinar los aspectos clave del desarrollo de la visión de un equipo, para que el ministerio funcione bien y avance hacia la visión.

### Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán citar y explicar tres formas en las que la visión comienza con el líder del equipo.
- B. Los participantes podrán describir las cinco etapas del nacimiento de una visión.
- C. Los participantes podrán describir las cinco fases de una visión de equipo.
- D. Los participantes podrán identificar las cuatro claves para moldear la visión de equipo.
- E. Los participantes podrán explicar las cinco maneras en las que la visión impacta al equipo.



**A. La visión comienza con el líder del equipo.**

1. **La visión dirige al líder.**

a. **Definición de visión.**

Visión es un concepto que todavía no es real. Es un claro cuadro mental impartido por Dios de un futuro preferible.

- Es pensar sobre lo que podría ser antes de que exista.
- Es ver más, ver antes y ver más allá que los que dirige.

b. **El papel visionario del líder.**

- La función de un líder es ver y mover a su equipo hacia el futuro. El papel de la visión es ayudar al líder a clarificar y comunicar este futuro.
- La visión debe venir del líder. Debe ser el centro de la estrategia del líder.
- La visión podría venir de forma tan vaga como un sueño o tan precisa como un objetivo o la declaración de una misión.

Si un líder de equipo permite que alguien más del equipo de liderazgo sea el que marque la visión y el líder visionario, al final ese otro líder será el líder principal. Solo el líder del equipo puede poner la visión general.

***Punto de reflexión***

El futuro le pertenece a quienes ven las posibilidades antes de que estas sean obvias.

John Sculley  
Anterior Director de Pepsi y Apple

## 2. La visión debe venir de dentro del líder.

### a. La visión viene de la pasión del líder.

- ¿Cuál es la pasión o el sueño de su vida?
- El líder debe escuchar atentamente lo que Dios haya puesto en su corazón para captar una visión.
- Usted debe escuchar la voz del Espíritu Santo, las experiencias buenas del pasado y las necesidades que vea a su alrededor.

### b. Un líder ministerial no puede dirigir sin una visión.

- Si la visión que persigue no procede de su interior, tendrá que trabajar en ella, pero no podrá dirigir estratégicamente a otros para que le sigan.
- Si la visión no procede de su interior y de sus creencias, entonces no puede ser un modelo o un ejemplo para que otros sigan, y no podrá inspirar a otros a compartir la visión con usted.

Muchos líderes se han de enfrentar a la realidad de que no son líderes visionarios y deberían trabajar en un equipo bajo un líder visionario en vez de intentar ser algo que no son. Deben dejar su expectativa de estar al mando y aprender a aceptar el papel que mejor les vaya

## 3. La visión es como el imán del líder.

### a. Polo positivo.

- Uno de los beneficios más valiosos de la visión es que actúa como un imán: atrae, desafía y une a la gente.
- La visión también atrae finanzas y otros recursos.

### b. Polo negativo.

- Otro valioso beneficio de la visión es que aleja a algunas personas.
- Aleja a los que no encajan en la visión.
- Aleja a la gente de su bienestar hacia un mayor servicio a Dios.

### Un líder visionario

La cruzada estudiantil organizó una celebración especial en honor de su fundador Bill Bright en su 84 cumpleaños. La celebración incluyó un repaso de la visión que recibió Bill Bright, con el resultado que el Señor produjo durante más de 50 años.

Bill Bright tenía la visión de tener muchos jóvenes cristianos comprometidos que alcanzaran a otros jóvenes para Cristo en las universidades. Bill y Vonna se sentaron y escribieron un documento comprometiéndose a ser esclavos para Dios de por vida, dedicados a la visión que Dios les había dado.

Al final de su vida, Bill Bright alcanzó a más gente para Cristo que cualquier otra persona en la historia del mundo. Se cree que a través de su ministerio estudiantil, el tratado de las cuatro leyes espirituales y la película de Jesús, ha alcanzado a mil millones de personas para Cristo.

**B. El nacimiento de la visión.**

La concepción y nacimiento de una visión es como el proceso del nacimiento humano, y se ve bíblicamente en la vida de Abraham.

**1. Intimidad – la etapa inicial.**

- La gente que recibe una visión es porque tiene una relación íntima con su Padre celestial. Han pasado tiempo en quietud, soledad y reflexión.
- La intimidad y fe de Abraham le permitieron ser llamado amigo de Dios (2 Cr 20:7, Is 41:8, Stg 2:23).

**2. Concepción – la etapa de la revelación.**

- Dios provee una visión en forma de la pequeña semilla de un pensamiento. Los detalles pueden no estar claros, pero la visión comienza a formarse dentro de su corazón.
- Abraham tenía 75 años y no tenía hijos cuando Dios le dijo: “*Haré de ti una nación grande*” (Gn 12:1, 2). Él plantó una semilla en forma de pensamiento en el corazón de Abraham.

**3. Gestación – la etapa de crecimiento.**

- El líder se identifica con la visión, la cual crece en su interior y se convierte en el centro de su vida.
- Abraham esperó 25 años desde que Dios plantó la semilla hasta que Sara se quedó embarazada de Isaac (Gn 21:1, 2).

**4. Contracciones – la etapa dolorosa.**

- Al igual que los dolores de parto de la mujer aumentan en intensidad y frecuencia, la lucha se intensifica justo antes de que se vaya a cumplir la visión.
- Cuando Dios le dijo a Abraham que sacrificara a Isaac como ofrenda, Abraham dolorosa y obedientemente obedeció atando a Isaac y tumbándolo en el altar (Gn 22:1, 2, 9).

**5. Nacimiento – la etapa del recibimiento.**

- Todo lo que se ha gestado en el corazón del líder al final se materializa. Todos pueden ver el fruto de la oración, planificación y trabajo empezando a florecer.
- Cuando Dios vio que la fe de Abraham pasó la prueba, Él proveyó un cordero para el sacrificio (Gn 22:13, 14).
- Las doce tribus de Israel vinieron del hijo de Isaac, Jacob. Dios cumplió su promesa y la nación de Israel vio la luz.

***Punto de reflexión***

*Sin visión el pueblo perece.*

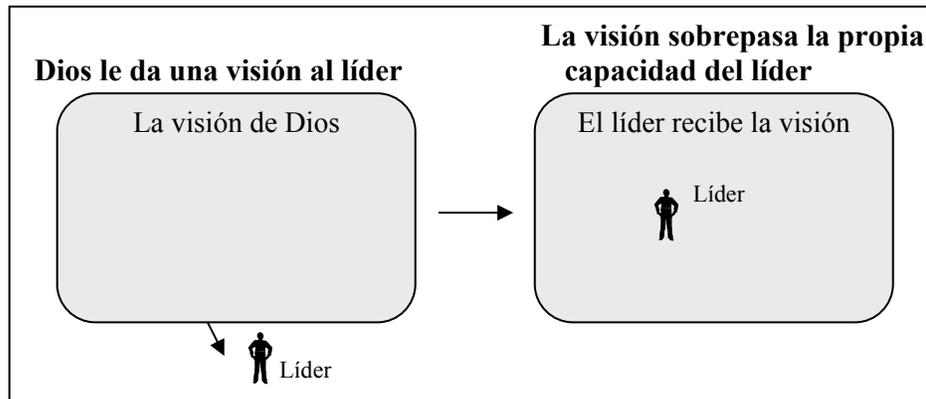
Pr 29:18 RV

## C. Cinco fases en la visión de un equipo.

### 1. El líder recibe la visión.

El líder se inspira en la visión de Dios para la futura dirección del ministerio.

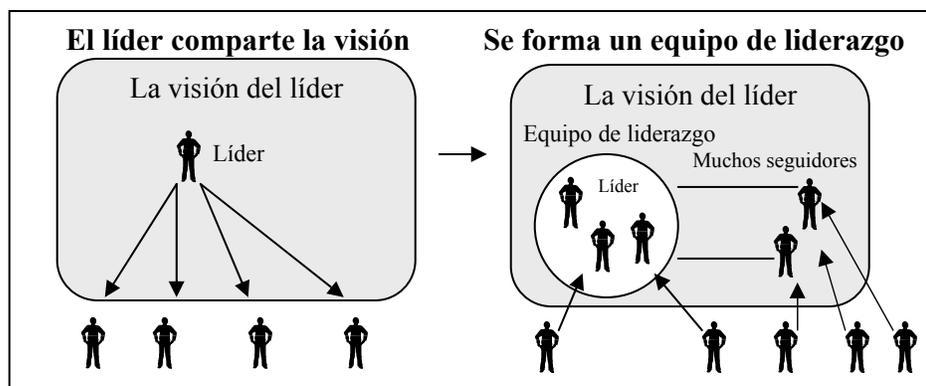
- El alcance de la visión sobrepasa la propia capacidad individual del líder.
- Se necesita más gente aparte del líder para realizar la visión.



### 2. La visión atrae al equipo.

El líder visionario comunica la visión y otros se sienten atraídos por la visión (algunos líderes en potencia y otros seguidores).

- Según se acerca la gente a la visión, algunos serán parte del equipo de liderazgo
- Después, con el tiempo, los líderes surgirán de entre los mismos seguidores.




---



---



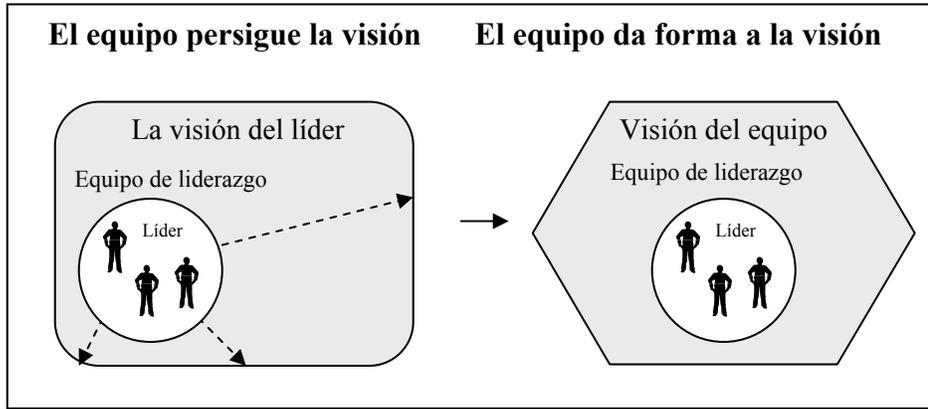
---



---

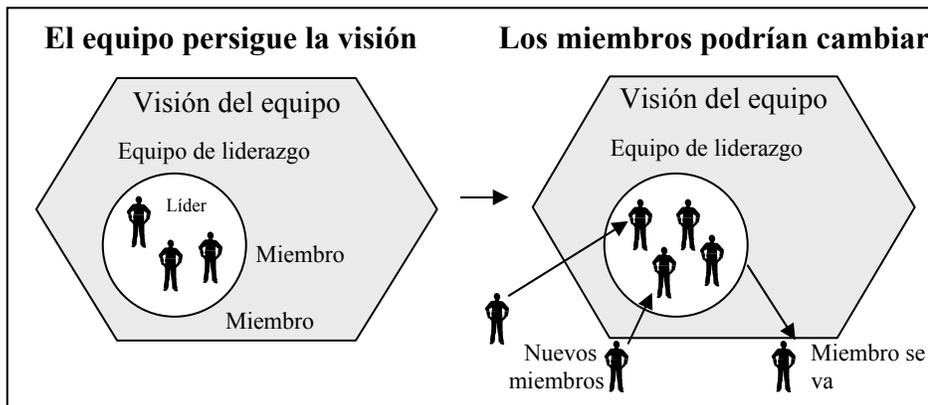
3. **El equipo moldea la visión.**

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



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

Cuando se alcance la visión probablemente el equipo contará con nuevos miembros y algunos otros se habrán ido.



5. **La visión y el equipo maduran con el tiempo.** [Ver Apéndice 4]

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

- El equipo persigue indefinidamente la misma visión (con refinamiento periódico).
- El equipo cumple la visión y considera una nueva dirección.
- La visión cambia significativamente o se 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 con el líder original también).

---



---



---



---

## D. Cuatro claves para moldear la visión.

### 1. Conocer a Dios.

Debe conocer a Dios íntimamente.

- Cuanto mejor conozca a Dios, mejor conocerá su visión para el equipo. La visión debe reflejar el carácter, naturaleza y propósitos de Dios para que sea de Dios.
- Escuchar a Dios requiere intimidad con Él. La oración, ayuno y otras disciplinas espirituales son clave.

### 2. Conocer al equipo.

Debe conocer la mezcla de dones que hay en el equipo, sus talentos, personalidades y caracteres (puntos fuertes y flaquezas).

- Cuanto mejor conozca a los miembros de su equipo, mejor conocerá la parte que juegan al moldear la visión.
- Sin este conocimiento, los que son de personalidad más extrovertida podrían dominar la discusión, dejando de lado la sabiduría, creatividad y el punto de vista de los miembros más introvertidos.

### 3. Conocer la función de su equipo. [Ver Apéndice 2B]

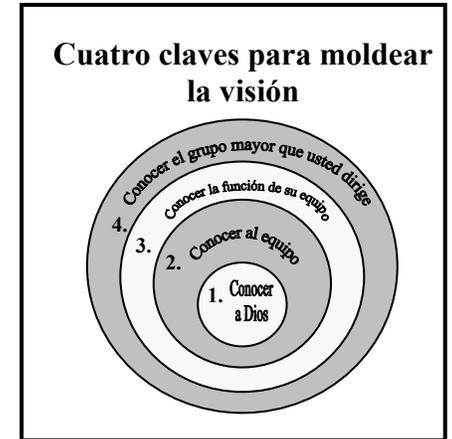
Debe conocer la función de su equipo en el ministerio.

- Cuanto mayor es el ministerio, más equipos tendrá. Cada equipo es un subgrupo de los demás equipos, por tanto, la visión de cada equipo ha de ser interdependiente con los demás.
- Es importante al moldear una visión determinar de qué parte de la visión general es responsable su equipo.

### 4. Conocer el grupo mayor que usted dirige.

Su equipo debe conocer el grupo mayor al cual dirige.

- No importa lo maravillosa que sea la visión, usted es solo el líder si tiene seguidores. Por tanto, es clave para tener éxito que el grupo mayor se apropie de la visión.
- El principal peligro cuando un equipo está moldeando la visión es lo que algunos han denominado como “Pensamiento de grupo”. El pensamiento de grupo puede ocurrir cuando se alcanza una conclusión que no gusta cuando se expone al grupo que no fue parte del diálogo.



Nehemías desarrolló varios niveles de equipos de liderazgo, todos trabajando hacia una visión común, ej., un muro para la ciudad de Jerusalén.

### *Punto de reflexión*

Para cumplir la visión de su equipo – ¡a quién conoce es más importante que lo que sabe!

**E. Cinco formas en las que la visión impacta un equipo.**

**1. La visión anima a la gente.**

La visión anima a la gente proveyendo un cuadro esperanzador de alguna realidad futura.

- La visión para el líder es como el aire para los humanos; sin él morimos.
- Si no hay un destino claramente definido, la gente solo mantendrá lo que está haciendo, sin intentar mejorar o seguir causas mayores.

**2. La visión atrae a la gente.**

La visión atrae a la gente a una causa dándoles algo digno en lo que invertir sus vidas.

- Todos los seres humanos tienen una honda necesidad de sentir que están dando su vida por algo que valga la pena.
- La visión aparta a la gente de la rutina diaria y le da una razón de existir.

Si la gente no es atraída hacia su visión, puede ser un síntoma de que su visión no es clara o no se está presentando claramente.

**3. La visión fomenta la cooperación.**

La visión fomenta la cooperación y la unidad proveyendo algo en donde poder ayudar.

- La cooperación y la unidad no es algo que usted pueda decidir tener o no.
- Es un derivado de perseguir una visión común.

**4. La visión sostiene el fruto a largo plazo.**

La visión sostiene el fruto a largo plazo dando al equipo una razón para perseverar en los tiempos difíciles.

- Si la gente tiene un propósito, es muy probable que se apegue a él.
- Especialmente durante los inevitables momentos duros.

**5. La visión facilita la evaluación.**

La visión facilita la evaluación de forma continua al definir objetivos que se pueden medir continuamente.

- A menos que se identifique un blanco, ¿cómo podría saber si acertó o no en él?
- Con una visión claramente definida, un equipo puede evaluar si está logrando lo que se propuso hacer.

Es muy saludable evaluar la visión y luego redefinir o ajustar para cumplir mejor la visión.

***Punto de reflexión***

Usted moldea su visión, ¡y luego su visión le moldea a usted!

Rick Warren

## Aplicación de grupo

### **Moldeando su visión**

1. Describa la visión que Dios le ha dado o el ministerio del que forma parte.
2. Describa cómo la visión ha traído gente y un equipo de liderazgo. ¿Hay algunas barricadas actualmente?
3. ¿En qué fase o etapa de desarrollo se encuentra actualmente?
4. ¿Cuál es el siguiente paso práctico para que el equipo crezca y avance la visión?

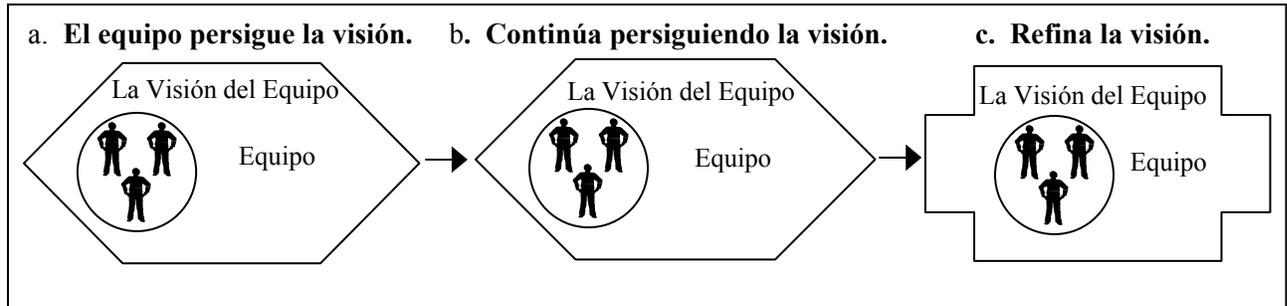
### **Preguntas de discusión para la Sesión 4**

1. ¿Cuál es la visión de su equipo o ministerio?
2. ¿Qué papel juega la visión en el ministerio global en el que está involucrado?
3. ¿Qué porcentaje de gente dentro de su ministerio podría articular la visión si se lo pidiese?
4. ¿Qué están haciendo usted y su equipo para asegurarse de que el grupo ministerial más grande que ustedes dirigen ha entendido y recibido bien la visión?

APÉNDICE 4A

**Cuatro caminos posibles para la visión de equipo**

**1. El equipo persigue indefinidamente la misma visión (con refinaciones periódicas).**



**a. El equipo persigue la visión.**

Este cuadro muestra la etapa uno con relación a la persecución a largo plazo de la visión ministerial. El equipo de liderazgo está formado y la visión del equipo fue definida previamente por el líder visionario y moldeada en su estado actual con la ayuda del equipo de liderazgo. El equipo está persiguiendo la visión fielmente.

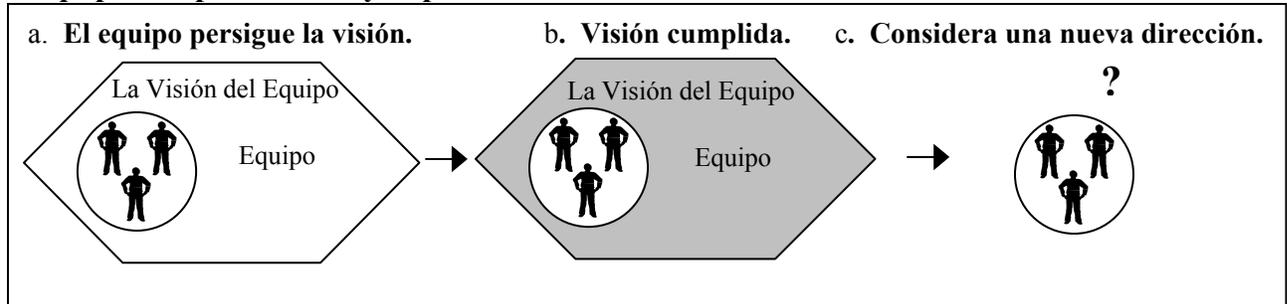
**b. Continúa persiguiendo la visión.**

El dibujo de la etapa dos sencillamente muestra que ha pasado más tiempo y el mismo equipo sigue trabajando junto para cumplir la visión ministerial.

**c. Refina la visión.**

El dibujo de la etapa tres muestra que el mismo equipo ministerial ha permanecido junto más tiempo y que ha refinado periódicamente la visión ministerial. La visión es básicamente la misma, pero ha sido refinada durante un largo periodo de tiempo.

**2. El equipo cumple la visión y se plantea una nueva dirección.**



**a. El equipo persigue una visión.**

Este dibujo muestra la etapa uno con relación a la persecución a largo plazo de la visión ministerial. El equipo de liderazgo está formado y la visión del equipo ha sido definida previamente por el líder visionario y moldeada en su estado actual con la ayuda del equipo de liderazgo. El equipo ha perseguido fielmente la visión.

**b. Visión cumplida.**

El dibujo de la etapa dos muestra que por la gracia de Dios, el equipo ha sido capaz de ver el cumplimiento de la visión ministerial. La visión se ha terminado con éxito hasta el punto de tener que reevaluar el propósito del ministerio.

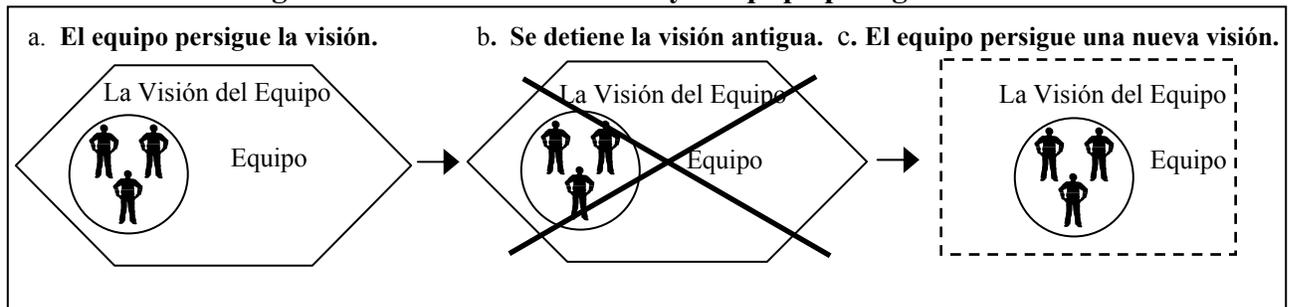
**c. Considera una nueva dirección.**

El tercer dibujo muestra cómo el equipo de liderazgo que ayudó a cumplir la visión ya no tiene una visión que perseguir y debe plantearse una nueva dirección para el ministerio si quieren seguir juntos.

## APÉNDICE 4A (Continuación)

### Cuatro caminos posibles para la visión de equipo

#### 3. La visión cambia significativamente o se detiene y el equipo persigue una nueva visión.



**a. El equipo persigue la visión.**

Este dibujo muestra la primera etapa con relación a perseguir a largo plazo la visión ministerial. El equipo de liderazgo está en su lugar y la visión del equipo la definió previamente el líder visionario y se le dio su forma actual con la ayuda del equipo de liderazgo. El equipo es fiel en perseguir la visión.

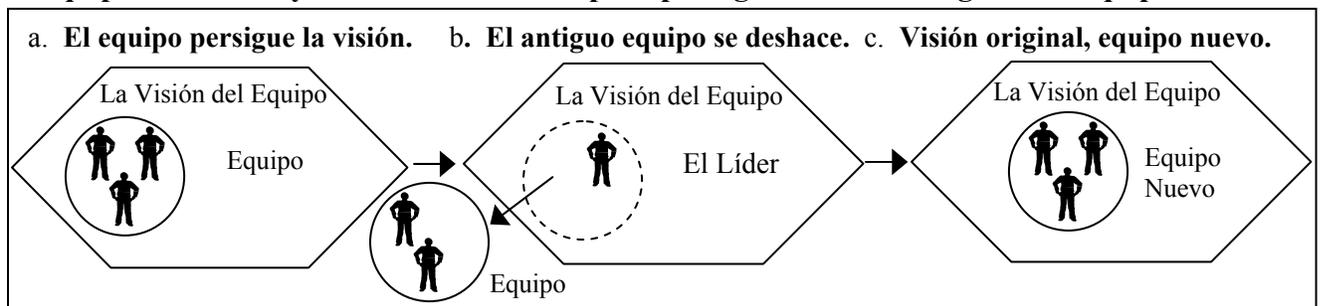
**b. Se detiene la visión antigua.**

El dibujo de la etapa dos muestra que la visión se detuvo o se cambió significativamente antes de que se cumpliera. El equipo de liderazgo es el mismo, pero la visión existente ya no se perseguirá más.

**c. El equipo persigue una nueva visión.**

El dibujo de la etapa tres muestra como el mismo equipo de liderazgo ahora ha buscado al Señor y ha definido una nueva visión ministerial. El equipo no se desintegró, sino que permaneció unido en la búsqueda de una nueva visión ministerial.

#### 4. El equipo se deshace y se forma uno nuevo para perseguir la visión original del equipo.



**a. El equipo persigue la visión.**

Este dibujo muestra la primera etapa con relación a la persecución a largo plazo de la visión ministerial. El equipo de liderazgo está en su lugar y la visión del equipo la definió previamente el líder visionario y se le dio su forma actual con la ayuda del equipo de liderazgo. El equipo fue fiel en perseguir la visión.

**b. El antiguo equipo se deshace.**

El dibujo de la etapa dos muestra al equipo de liderazgo deshecho y solo queda el líder visionario. El líder planea seguir persiguiendo la visión, pero necesitará obtener un nuevo equipo de liderazgo.

**c. Visión original, equipo nuevo.**

El dibujo de la etapa tres muestra que el líder visionario ha formado un nuevo equipo de liderazgo y sigue intentando conseguir la misma visión ministerial.

## APÉNDICE 4B

**Haciendo las cosas bien: Tres pasos para moldear una visión de equipo**<sup>1</sup>**1. Articular el punto.**

Cuanto mejor entienda el equipo la diana a la que está apuntando, mayor será la probabilidad de éxito. Cada equipo debería tener en mente lo siguiente al formular un plan bien articulado:

- Nombre el proyecto de forma que comunique claramente el plan y ayude a la gente a recordar el programa.  
Ejemplo: La NASA desarrolló su Programa Apolo.
- Resuma la visión de forma que despierte de forma creativa el interés por seguir el plan.  
Ejemplo: El Programa Apolo se estableció para lograr el liderazgo en el espacio.
- Escriba o comunique claramente el objetivo general que el equipo espera conseguir con este plan.  
Ejemplo: El Programa buscaba lograr el liderazgo llevando al hombre a la luna y trayéndolo de vuelta a casa.
- Establezca un marco de tiempo o fecha tope para lograr el objetivo del plan.  
Ejemplo: La NASA se propuso lograr el Programa Apolo en 10 años desde su comienzo.
- Describa los resultados que espera lograr con el objetivo de su plan.  
Ejemplo: La NASA visualizó un avance tecnológico, médico, matemático y en otros campos adyacentes.

**2. Determinar los hitos.**

Todo plan requiere la identificación de hitos importantes, o los objetivos necesarios para lograr el objetivo general. Estos sub pasos desmenuzan el punto principal en puntos más manejables que permiten que cada miembro del equipo encuentre el mejor lugar para ejercitar su respectivo don. Cuando determine estos hitos asegúrese de:

- Identificar y nombrar los hitos principales que se requieren para lograr el objetivo.  
Ejemplo: Para restaurar la defensa de Jerusalén, Nehemías sabía que debía levantar su muralla y sus puertas.
- Poner los hitos en una secuencia lógica que establezca la relación entre los puntos.  
Ejemplo: El capítulo 3 de Nehemías enumera las 10 puertas y secciones del muro entre ellas a reconstruir.
- Comunique los hitos clara y públicamente para reducir la confusión y solicitar ayuda.  
Ejemplo: Nehemías logró el apoyo porque bosquejó claramente lo que tenía que ocurrir y cuándo.
- Siga la pista de los hitos para dar cuentas y así dirigir mejor a la gente y medir el progreso.  
Ejemplo: Nehemías anotó muros a media altura (4:6), muros terminados (6:15), y puertas terminadas (7:1).

**3. Evaluar los recursos.**

El mayor recurso de cualquier proyecto es la gente, el tiempo y los recursos que ya hay en el equipo. Administrando bien estos recursos, Dios puede lograr sus objetivos por medio del proyecto.

- Delege las tareas correctas a las personas correctas para evitar el agotamiento personal y fracaso de grupo.  
Ejemplo: *Stop Setting Goals if you'd Rather Solve Problems* de Bob Biehl ilustra que las tareas deben encajar con los dones.
- Estime el tiempo cuidadosamente para cumplir fechas tope y reducir fricciones de equipo debido al estrés.  
Ejemplo: Planifique de forma realista y deje tiempo para retrasos imprevistos en el proceso y progreso.
- Evalúe los materiales a mano y los que requieran levantar el apoyo externo.  
Ejemplo: Haga repetidamente reflexionar al equipo en la provisión de Dios para sus propósitos.

<sup>1</sup> Adaptado de *Courageous Leaders* por James Halcomb, David Hamilton y Howard Malmstadt.

## APÉNDICE 4C

**Haciendo las cosas bien: Tres pasos para implementar una visión de equipo**<sup>1</sup>**1. Pase a la acción con Dios.**

Con el plan en la mano, un equipo debe estar preparado para hacer lo correcto de la forma correcta mientras recuerda que es su relación con Dios lo que les capacita para pasar a la acción.

- No menosprecie los comienzos pequeños sino más bien celebre y lleve sus nuevos esfuerzos a lo máximo.  
Ejemplo: La vida de Moisés fue una serie de pasitos que le llevaron a liberar al fin al pueblo de Dios.
- Comience con lo que tiene a la mano, entendiendo que la unidad y la obediencia son los mejores recursos.  
Ejemplo: El niño que vino con dos panes y cinco peces alimentó a una multitud cuando dio lo que tenía.
- Cultive la tenacidad comprometiéndose de todo corazón al plan de Dios y aferrándose fuerte a la visión.  
Ejemplo: Dios le dio a Eleazar la victoria sobre su enemigo cuando luchó hasta que su mano se pegó a la espada.

**2. Crea lo imposible, haga lo posible.**

La fiel diligencia de un equipo no es suficiente para lograr el plan de Dios. Cuando vienen los grandes desafíos, Dios está dándonos una oportunidad para que veamos que Él es aún mayor. Un equipo debe hacer según Dios le va capacitando, pero debe soñar más allá de sus capacidades si quiere lograr el objetivo final. Dios solo ha comenzado a revelar su grandeza, pero queda mucho aún.

- Comunique la visión de forma que informe a otros del proyecto y aumente también el Reino.  
Ejemplo: La parábola de la semilla recuerda que la cosecha puede multiplicarse más allá de lo esperado.
- Acepte los retos que sobrepasan sus capacidades, sabiendo que eso le da a Dios la oportunidad de actuar.  
Ejemplo: Eliseo estaba decidido a obtener la unción de Elías y no cejó en su empeño hasta conseguirlo.
- Gánese la confianza mostrando constantemente valentía, integridad y compromiso en los tiempos difíciles.  
Ejemplo: Esaú despreció la futura herencia a cambio de la gratificación inmediata de un plato de lentejas.

**3. Manténgase firme en los caminos de Dios.**

Los equipos valientes son conscientes de que sus esfuerzos por traer la transformación de Dios afrontarán la oposición espiritual, por tanto cultivarán actitudes internas que reflejen el carácter de Dios y las acciones externas que reflejen los caminos de Dios.

- Equípese para la batalla pidiéndole a Dios que le revele tanto los retos que se ven como los que no y que cubra al equipo con su protección.  
Ejemplo: Ore la armadura de Dios sobre cada miembro del equipo como Efesios enseña a los creyentes.
- Supere los obstáculos combinando la confianza en oración en Dios y dando pasos prácticos.  
Ejemplo: Nehemías y sus hombres trabajaban con una mano y con la otra sostenían la espada.
- Persista en el servicio cediendo sus derechos personales, siendo generoso y amando la excelencia.  
Ejemplo: Tito enseña a los líderes que no sean déspotas sino que amen lo bueno y sean hospitalarios.

<sup>1</sup> Adaptado de *Courageous Leaders* por James Halcomb, David Hamilton, y Howard Malmstadt

## APÉNDICE 4D

**Aspecto público: Los cuatro componentes para lanzar una visión de forma eficaz<sup>2</sup>**

Las visiones de Dios son visiones *compartidas* que cautivan la imaginación y el corazón del oyente. Cuando un líder ha discernido lo que *podría y debería* ser, finalmente llegará el momento de comunicar verbalmente esa visión. Para lanzar una visión de forma eficaz, el visionario debe ser capaz de articular los siguientes componentes clave. Martin Luther King Jr. incorporó estos conceptos clave de lanzar la visión en su discurso “Tengo un sueño”.

**1. Comuniqué el problema: ¿Qué problema resolverá la visión?**

Es raro que alguien que lanza una visión aporte nueva información. Por tanto, la primera clave para lanzar la visión es verbalizar el tema obvio al que quizá la gente se ha acostumbrado. Enfocando así el problema que hay crearemos un contexto claro en el que presentar la visión, despertando a la gente de la apatía y cautivando la mente del oyente.

**Ejemplo:** *“Hace cinco años, un gran norteamericano, en cuya sombra simbólica estamos hoy, firmó la Proclamación de Emancipación. Este decreto trascendental llegó como la gran luz de un faro de esperanza para millones...pero cien años después, hemos de enfrentar el trágico hecho de que las personas negras aún no son libres...Así pues, nos reunimos aquí hoy para dramatizar una condición espantosa”.*

**2. Comuniqué la solución: ¿Cómo sera el futuro con o sin la visión?**

Comunicar la solución a un problema es comunicar una visión. Uno debe hablar claramente la visión de forma bien articulada, con términos imaginativos que definan el impacto que tendrán en el futuro mientras cautiva el corazón del oyente. Apelar a la imaginación es un componente crítico para captar la pasión y participación de la gente.

**Ejemplo:** *“Hemos venido a cobrar este cheque—un cheque que nos dará las riquezas de la libertad y la seguridad de la justicia...Tengo un sueño, que un día esta nación se levantará y pondrá en práctica lo que dice creer: “Estos principios son evidentes: que todos los hombres son iguales...Tengo un sueño, que mis cuatro hijos un día vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino por su reputación...Tengo un sueño...Tengo un sueño...”*

**3. Comuniqué la razón de ser: ¿Qué diferencia hará la visión?**

Lanzar la visión debe promover incentivo para pasar del “problema a la solución” a la resolución. Una de las maneras más influyentes para animar a la gente a creer en una visión es atándola al plan general de Dios. La gente quiere saber que está colaborando con el plan general de Dios para la humanidad y se motivará a actuar si un líder puede articular la correlación entre la visión y los valores intrínsecos del grupo haciendo uso de la imaginación.

**Ejemplo:** *“Este asfixiante verano del legítimo descontento de las personas negras no pasará hasta que haya un estimulante otoño de libertad e igualdad...No habrá descanso ni tranquilidad en América hasta que las personas negras tengan garantizados sus derechos como ciudadanas y ciudadanos... podremos acelerar la llegada de aquel día en el que todos los hijos de Dios, hombres blancos y hombres negros, judíos y gentiles, protestantes y católicos, serán capaces de juntar las manos y cantar con las palabras del viejo espiritual negro, “¡Al fin libres! ¡Al fin libres! ¡Gracias al Dios Todopoderoso, somos al fin libres!”.*

**4. Comuniqué la razón por la cual Ahora: ¿Qué motivaría el apoyar la visión?**

Armado con una convincente razón para la visión, deberá darse un llamado subsiguiente al que responder. Establecer la actividad e intervención actual de Dios en las circunstancias permitirá que la gente se apropie personalmente de ella y que todos los que participan en la visión compartan la responsabilidad. Reconocer una participación soberana de la actual situación permitirá un llamado a tiempo a la acción que capte el sentimiento de compromiso en aquellos que vayan a aportar tiempo y energía a la visión.

**Ejemplo:** *“También hemos venido a este santo lugar para recordar a América la intensa urgencia de este momento. No es tiempo de darse el lujo de refrescarse o de tomar el tranquilizante del gradualismo. Ahora es tiempo de hacer que las promesas de democracia sean reales. Ahora es tiempo de subir del oscuro y desolado valle de la segregación al soleado sendero de la justicia racial. Ahora es tiempo de alzar a nuestra nación desde las arenas movedizas de la injusticia racial a la sólida roca de la fraternidad”.*

<sup>2</sup> Adaptado de *Visionering* por Andy Stanley.

— *Notas* —

# **Sesión Cinco**



## BOSQUEJO DE LA SESIÓN

### **A. Cuatro requisitos para formar un equipo de liderazgo.**

1. Para formar un equipo sólido se necesita una estrategia clara.
1. Para formar un equipo sólido se necesita intencionalidad.
2. Para formar un equipo sólido se necesita lealtad.
3. Para formar un equipo sólido se necesita paciencia.

### **B. Forme un equipo con estilos de liderazgo variados.**

1. El líder directivo.
2. El líder estratégico.
3. El líder de equipo.
4. El líder operativo.

### **C. Forme un equipo con diferentes dones espirituales.**

1. Los dones de manifestación (1 Co 12:8-10).
2. Los dones funcionales (Ro 12:6-8).
3. Los dones de capacitación (Ef 4:11,12).

### **D. Cinco disfunciones de un equipo.**

1. Ausencia de confianza.
2. Temor al conflicto.
3. Falta de compromiso.
4. Evitar dar cuentas.
5. No fijarse en los resultados.

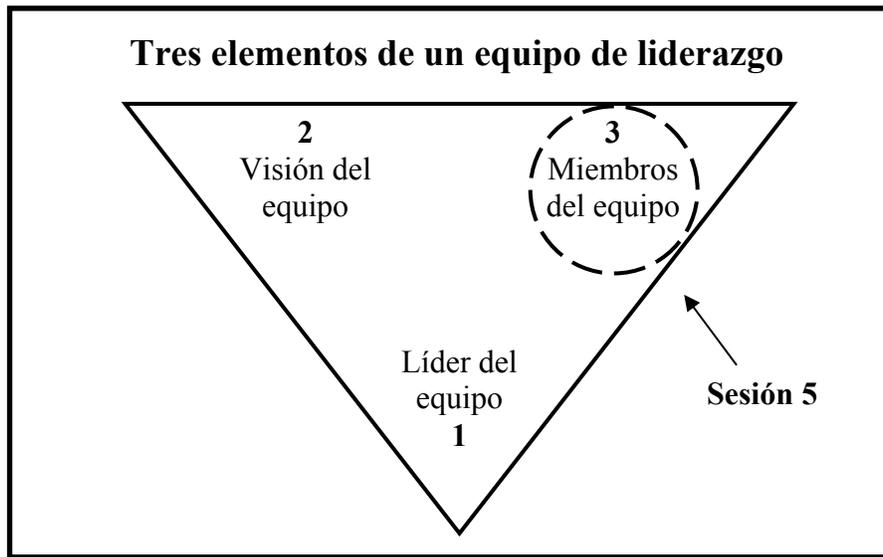
## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

### Objetivo principal:

Examinar los aspectos clave de formar un equipo de liderazgo, para que un ministerio pueda formar un equipo equilibrado, eficaz y diverso.

### Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán explicar los cuatro requisitos para formar un equipo de liderazgo sólido.
- B. Los participantes podrán explicar los cuatro estilos de liderazgo principales que ayudan a un líder de equipo a formar un equipo de liderazgo variado.
- C. Los participantes podrán explicar los tres grupos de dones espirituales que ayudan a un líder de equipo a formar un equipo de liderazgo variado.
- D. Los participantes podrán identificar las cinco disfunciones principales que limitan el éxito de los equipos de liderazgo.



**A. Cuatro requisitos para formar un equipo de liderazgo.**

**1. Para formar un equipo sólido se necesita una estrategia clara.**

- El líder del equipo (y cualquier otra persona que tome decisiones) debe orar y determinar la dirección, estrategia y curso del ministerio. La estrategia está basada en la visión.
- Una vez que la estrategia ministerial está clara, se puede determinar qué otros papeles de liderazgo se necesitan para su equipo de liderazgo.

**2. Para formar un equipo sólido se necesita intencionalidad.**

**a. Haga un perfil de lo que necesita.** [Ver Apéndice 5A]

Debería crear un perfil de los atributos, habilidades y funciones necesarias para cada posición en el liderazgo.

- El perfil será único para cada posición.
- El perfil debería ser diferente del perfil del líder del equipo.

**b. Llene el equipo según el perfil.**

El líder y otros miembros del equipo deberían orar para intentar que el equipo se forme con la gente adecuada.

- Haga una lista de oración específica.
- Dé a conocer las necesidades a otros que pudieran conectarle con la persona correcta.
- Busque en su ministerio a alguien que pudiera ser ascendido a una posición de liderazgo más alta.

---



---



---

3. **Para formar un equipo sólido se necesita lealtad.**

El rey David les hizo tres preguntas básicas a los posibles miembros de su equipo en 1 Cr 12:14-18:

a. **Pregunta de lealtad 1.**

- ¿Viene en son de paz?
- ¿Tiene un espíritu rebelde o egoísta?
- ¿Está aquí para unir o para dividir?

b. **Pregunta de lealtad 2.**

- ¿Viene para ayudarme?
- ¿Entiende que está bajo la autoridad del líder de equipo?
- ¿Es su propósito lograr nuestros objetivos o los suyos?

c. **Pregunta de lealtad 3.**

- ¿Planea traicionarme?
- ¿Tiene algún plan o motivación oculta?
- ¿Tendrá el valor de estar a mi lado cuando las cosas se pongan difíciles?

La lealtad se puede ver más como algo del carácter y no como algo relacionado con los otros tres requisitos. Sin embargo, la lealtad es tan importante para su equipo que se ha incluido como un requisito.

4. **Para formar un equipo sólido se necesita paciencia.**

a. **Déle tiempo a Dios para traer a los miembros adecuados.**

- El líder de equipo y los miembros deben ser pacientes y dejar que Dios traiga a los miembros adecuados para formar el equipo a su debido tiempo.
- Resista la tentación de llenar un hueco con rapidez. Deje que sea Dios el que decida y no usted.
- Es muy difícil quitar una posición o tarea una vez que se ha otorgado. La moral y el impulso se pierden cuando ocurre esto.

b. **Deje que todo el equipo afirme a los nuevos miembros.**

- Permita que todo el equipo afirme la selección de los nuevos miembros (así como otras personas en liderazgo).
- No tome decisiones de selección usted solo. Fomente la sinergia y confianza al contar con la opinión del grupo.
- Esto es especialmente crítico a nivel de liderazgo.

---

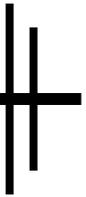
---

---

---

---

---



**B. Forme un equipo con estilos de liderazgo variados.**

Un equipo de liderazgo debería reflejar un grupo de líderes con diversos estilos de liderazgo. [Ver Apéndice 5B]

<b>Cuatro estilos diversos de liderazgo<sup>1</sup></b>		
<b><u>Tipo</u></b>	<b><u>Puntos fuertes</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
<b>Directivo</b>	Comunica la visión Toma decisiones	Impaciente Impulsivo
<b>De equipo</b>	Orientado a la gente Reúne a mucha gente	Desorganizado Poco detallista
<b>Operativo</b>	Orientado a sistemas Sabe administrar	Le falta perspectiva Le falta visión de liderazgo
<b>Estratégico</b>	Orientado al detalle Organizado	No orientado a la gente Lento al tomar decisiones

<sup>1</sup>Adaptado de *Building Effective Lay Leadership Teams* por George Barna.

1. **El líder directivo.**
  - El líder directivo comunica muy bien la visión.
  - El líder directivo es bueno para tomar decisiones.
  - El líder directivo es impaciente e impulsivo.
  
2. **El líder de equipo.**
  - El líder de equipo está muy orientado a la gente.
  - El líder de equipo reúne a gente para una causa común.
  - El líder de equipo no se organiza ni se fija en los detalles.
  
3. **El líder operativo.**
  - El líder operativo está muy orientado a los sistemas.
  - El líder operativo tiene más habilidades administrativas. Esto es contrario a las capacidades de liderazgo que los otros tres tipos de líderes suelen tener.
  - El líder operativo intenta evitar el conflicto.
  
4. **El líder estratégico.**
  - El líder estratégico está muy orientado a los detalles.
  - El líder estratégico es por lo general muy organizado.
  - El líder estratégico no está orientado a la gente y es lento para tomar decisiones.

## ¿Qué pasaría si todos los líderes fueran iguales?

- Si todos los líderes fueran **Directivos**:  
La visión estaría clara pero sin organización o un plan detallado.
- Si todos los líderes fueran **De equipo**:  
Habría buenas relaciones y diversión pero no se lograría el objetivo.
- Si todos los líderes fueran **Operativos**:  
Habría un estructura sólida y eficiente, pero sin visión ni dirección.
- Si todos los líderes fueran **Estratégicos**:  
Habría una buena planificación pero sin inspiración ni motivación.

**¡Necesitamos un equipo equilibrado!**

## 5. ¿Debería un equipo incluir todos los estilos?

### a. Estilos de liderazgo en el equipo.

- El equipo no requiere específicamente cuatro miembros que representen cada uno un estilo de liderazgo.
- Cada líder suele tener un estilo principal y otro secundario que refleja una mezcla de estilos.
- El equipo podría tener fácilmente los cuatro estilos reflejados en un equipo de 2 ó 3 miembros.
- Siempre es bueno tener los cuatro estilos representados al menos entre los estilos de liderazgo secundarios de sus miembros.

### b. Estos estilos se asemejan a los tipos de personalidad DISC.

- El líder Directivo es similar al tipo Dominante.
- El líder De equipo es similar al tipo Influyente.
- El líder Operativo es similar al tipo Estable.
- El líder Estratégico es similar al tipo Conciencioso.

---

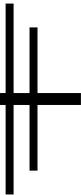
---

---

### *Punto de reflexión*

Colaboración es multiplicación.

John C. Maxwell



**C. Forme un equipo con diferentes dones espirituales.**

Un equipo de liderazgo debería reflejar un grupo de líderes con una mezcla variada de dones espirituales. Presentaremos los dones espirituales en tres grupos diferentes.

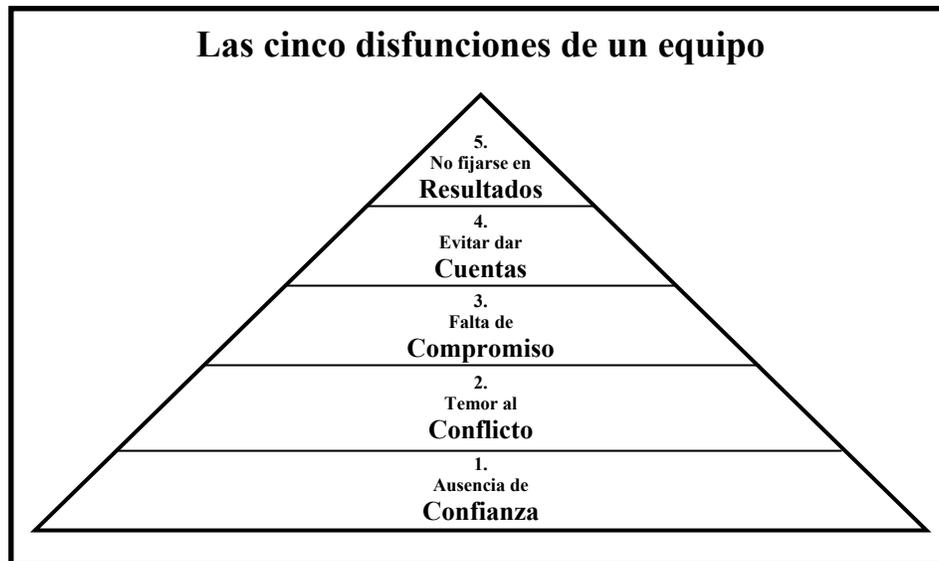
<b>Tres grupos de dones espirituales</b>		
<b>Dones de manifestación</b> <i>(Pneumata)</i>	<b>Dones funcionales</b> <i>(Carismata)</i>	<b>Dones de capacitación</b> <i>(Domata)</i>
<b><u>1 Corintios 12:8-10</u></b>	<b><u>Romanos 12:6-8</u></b>	<b><u>Efesios 4:11,12</u></b>
Palabra de sabiduría Palabra de conocimiento Fe Sanidad Milagros Profecía Discernimiento Lenguas Interpretación de lenguas	Profecía Servir Enseñar Animar Dar Guiar Misericordia	Apóstol Profeta Evangelista Pastor Maestro
Soberano Fluido y dinámico	Semi-Permanente Según personalidad	Permanente Fijo y estático

- Los dones de manifestación** (1 Co 12:8-10).  
 Estos dones son la manifestación ocasional y espontánea del Espíritu Santo. Operan como el Espíritu desea y son fluidos e impredecibles. Nadie puede decir que tiene dominio sobre ellos.
- Los dones funcionales** (Ro 12:6-8).  
 Estos son los dones de gracia de Dios que influyen sobre la personalidad de un individuo y le ayudan a formar su identidad. Estos dones motivan a la persona y la capacitan para cumplir una cierta función en la vida. Estos dones pueden ser dados al nacer, pero se realzan sustancialmente cuando se nace de nuevo y con la llenura del Espíritu Santo.
- Los dones de capacitación** (Ef 4:11,12). [Ver Apéndice 5C]  
 Estos dones son dados por Cristo para establecer funciones ministeriales en la iglesia. Estos dones de ascensión son dados para multiplicar los resultados ministeriales de todo el Cuerpo por medio de la capacitación del pueblo de Dios para obras de servicio.

El uso y enseñanza de los dones de manifestación es debatido en el Cuerpo de Cristo. No se pretende hacer de estos dones el enfoque para formar un equipo de liderazgo.

**Nota clave:** No hay acuerdo común en el Cuerpo de Cristo sobre el uso y función de estos dones. Es muy importante mantener la unidad siendo sensible al grupo en el que sirve.

## D. Cinco disfunciones de un equipo.<sup>2</sup>



En la columna de la izquierda están las cinco disfunciones principales de los equipos con su correspondiente remedio listado en la columna de la derecha.

<b>Liderazgo disfuncional</b>	<b>Liderazgo funcional</b>
<p><b>1. Ausencia de confianza.</b> El temor de ser vulnerable con los miembros del equipo impide que se desarrolle la confianza en el equipo.</p>	<p><b>1. Ser vulnerable.</b> Aporte un entorno donde los errores y las debilidades se compartan y debatan de forma genuina, y no se castiguen.</p>
<p><b>2. Temor al conflicto.</b> El deseo de preservar la armonía artificial ahoga el que surja un conflicto productivo e ideológico.</p>	<p><b>2. Promover el debate.</b> Promueva conflictos sanos que permitan que los equipos ejerciten habilidades de imitación mientras trabaja para resolver el conflicto.</p>
<p><b>3. Falta de compromiso.</b> La falta de claridad y/o el temor a equivocarse impide que los miembros tomen decisiones de forma oportuna y definitiva.</p>	<p><b>3. Forzar la claridad y conclusión.</b> Cree claridad en su dirección y proyectos. Alinee al equipo con los valores comunes. Modele la capacidad de avanzar sin dudar.</p>
<p><b>4. Evitar dar cuentas.</b> La necesidad de evitar el descontento interpersonal impide que los miembros del equipo se den cuentas por su comportamiento.</p>	<p><b>4. Confrontar los temas difíciles.</b> Asegúrese de que los que no trabajan bien sientan la presión de mejorar. Confronte directamente los temas con respeto. Cree una cultura donde se den cuentas.</p>
<p><b>5. No fijarse en los resultados.</b> El deseo de reconocimiento personal erosiona el enfoque en el éxito colectivo.</p>	<p><b>5. Fijarse en el resultado colectivo.</b> Minimice el comportamiento individualista. Disfrute los éxitos y reconozca las pérdidas.</p>

<sup>2</sup> Adaptado de *The Five Dysfunctions of a Team* por Patrick Lencioni.

## Aplicación de grupo

### **Formación de un equipo de liderazgo**

Reflexione en formar un equipo de liderazgo para su actual (o anterior) entorno ministerial.

1. ¿Tiene una visión y estrategia clara para el ministerio?
2. ¿Puede identificar un perfil de las funciones, estilos, dones y habilidades necesarias para cada uno de los miembros del equipo de liderazgo?
3. ¿Qué pasos debió (o debería) dar para completar el equipo?
4. ¿Cómo evaluará el compromiso, madurez y lealtad de cada nuevo miembro del equipo?
5. ¿Ha esperado pacientemente para completar el equipo? ¿Surgieron problemas por apresurarse?
6. ¿Qué nivel de aportación tuvieron los demás miembros en el proceso?

### **Preguntas de discusión para la Sesión 5**

1. ¿Por qué se debe seleccionar a un equipo de forma cuidadosa?
2. ¿Qué tipo de líder es usted? ¿Y los miembros de su equipo?
3. ¿Cuáles son sus dones espirituales? ¿Y los de los miembros de su equipo?
4. ¿En qué rasgos de carácter sanos de un equipo le está llamando Dios a trabajar?

## APÉNDICE 5A

### **Criterios para seleccionar a los miembros de un equipo de liderazgo.**<sup>3</sup>

Busque miembros para un equipo de liderazgo con estos atributos.

1. **Carácter.**  
Honestidad, integridad, autodisciplina, enseñable, seriedad, perseverancia, ética laboral.
2. **Influencia.**  
Capacidad para saber dónde va y persuadir a otros para que vengan.
3. **Actitud positiva.**  
Capacidad de ver situaciones y gente de forma positiva. Este es un bien clave en la vida – le hará ser una persona sin límites.
4. **Buen don de gentes.**  
Que se preocupe genuinamente por otros. Capacidad de entender a otros – una persona que escoge hacer de la interacción con la gente una prioridad.
5. **Evidencia de dones.**  
Tiene dones evidentes que simplemente necesitan ser desarrollados.
6. **Trayectoria comprobada.**  
Una persona que ha aprendido de sus errores. Alguien que no repite continuamente los mismos errores.
7. **Confianza.**  
La gente es atraída por la confianza. Los buenos líderes reconocen y valoran la confianza en otros. Esto requiere integridad en la autoestima.
8. **Autodisciplina.**  
Autodisciplina emocional significa tener control sobre sus propias reacciones emocionales. Un líder no puede dejar que estas sean afectadas por otras personas. La autodisciplina externa conlleva manejo del tiempo y otros hábitos.
9. **Habilidades comunicativas.**  
Un líder no puede alcanzar su potencial sin una buena habilidad comunicativa. Una comunicación clara le permite exponer su visión y obtener una respuesta.
10. **Busca la excelencia.**  
Una disposición a crecer continuamente, hacer cambios y asumir riesgos. Alguien que busca soluciones en vez de satisfacción.

<sup>3</sup>Adaptado de *Developing the Leaders Around You* por Dr. John Maxwell.

**APÉNDICE 5B****Cuatro estilos diferentes de liderazgo****1. El líder de estilo directivo.****a. El líder directivo sabe comunicar muy bien la visión.**

- No gasta energías en los detalles del proceso.
- Inspira a gente con talento a ayudar al describirles un futuro prometedor y ayudándoles a hacer suya esa visión.

**b. El líder directivo es bueno para tomar decisiones.**

- Le gusta tener los datos a su disposición.
- Tiene una naturaleza intuitiva.
- No huye de los problemas o decisiones difíciles.

**c. El líder directivo es impaciente e impulsivo.**

- A menudo es desinteresado en los pequeños detalles.
- Tiende a ser impaciente con el proceso para evaluar cada contingencia.
- Sin un buen líder estratégico, resultará el caos.
- A menudo es impulsivo y tiene un corto periodo de atención.

**2. El líder de estilo de equipo.****1) El líder de equipo está muy orientado a la gente.**

- Al líder directivo le encanta el reto del sueño.
- Al líder estratégico le encanta el reto intelectual de entender y planificar.
- Al líder de equipo le encanta la gente y viceversa.

**2) El líder de equipo reúne a la gente para una causa común.**

- Su capacidad de relación reúne a gente que comparte una pasión por la misión.
- Deja a todos sintiéndose que son una parte valiosa del equipo.
- El líder de equipo es el alma y vida de la fiesta.

*A menudo su carisma personal y personalidad es lo que vigoriza al grupo.*

**3) El líder de equipo es desorganizado y no le presta atención a los detalles.**

- Le encanta la gente, pero odia el papeleo.
- A menudo ignora todo lo que se haya escrito (*como presupuestos y procedimientos*).
- Tiende a enrollarse en los detalles, debido a que no recuerda lo que se dijo previamente.

<sup>4</sup> Adaptado de *Building Effective Lay Leadership Teams* por George Barna.

## APÉNDICE 5B (Continuación)

### Cuatro estilos diferentes de liderazgo<sup>4</sup>

#### 3. El líder de estilo operativo.

- a. **El líder operativo está muy orientado a los sistemas.**
  - A menudo se siente más cómodo funcionando dentro del sistema existente que buscando formas creativas de mejorar el proceso.
  - A menudo se siente más cómodo estando en un segundo plano.
- b. **El líder operativo tiene más habilidades administrativas.**
  - Esto es contrario a la capacidad de liderazgo que los otros tres tipos de líderes tienden a tener.
- c. **El líder operativo carece de visión y liderazgo e intenta evitar el conflicto.**
  - A veces pierden de vista el hecho de que es un líder, y comienza a funcionar como administrador.
  - Puede perder de vista la visión y empezar a contentarse con el hecho de que está dirigiendo un sistema que funciona bien—independientemente de a dónde se dirija.

#### 4. El líder de estilo estratégico.

- a. **El líder estratégico está muy orientado a los detalles.**
  - Cuando es más feliz es cuando evalúa las opciones antes de la organización.
  - No analiza la realidad de forma emocional.
- b. **El líder estratégico generalmente es muy organizado.**
  - Tiende a prepararse en exceso para las reuniones.
  - Si alguien le hace una pregunta, obtendrá más detalles de los que necesita o quiera oír.
- c. **El líder estratégico no está orientado a la gente y es lento para tomar decisiones.**
  - Tiende a enfocarse en los hechos, figuras y planes en vez de los sentimientos de aquellos a los que dirigen.
  - Prefiere el papeleo a la interacción con la gente.
  - A menudo tarda mucho en tomar una decisión, principalmente porque siente la necesidad de tener todos los datos antes de hacer un compromiso.

<sup>4</sup>Adaptado de *Building Effective Lay Leadership Teams* por George Barna.

## APÉNDICE 5C

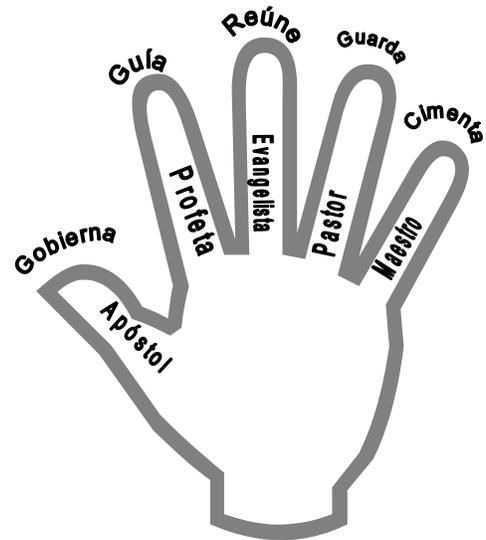
**Dones ministeriales para equipos de liderazgo**

(Efesios 4:11-16)

**Ef 4:11-16** – *Él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; y a otros, pastores y maestros, a fin de capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio, para edificar el cuerpo de Cristo. De este modo, todos llegaremos a la unidad de la fe y del conocimiento del Hijo de Dios, a una humanidad perfecta que se conforme a la plena estatura de Cristo. Así ya no seremos niños, zarandeados por las olas y llevados de aquí para allá por todo viento de enseñanza y por la astucia y los artificios de quienes emplean artimañas engañosas. Más bien, al vivir la verdad con amor, creceremos hasta ser en todo como aquel que es la cabeza, es decir, Cristo. Por su acción todo el cuerpo crece y se edifica en amor, sostenido y ajustado por todos los ligamentos, según la actividad propia de cada miembro.*

**Propósito de los dones de capacitación**

Los cristianos son unidos en un organismo llamado el Cuerpo de Cristo. Cada miembro del Cuerpo tiene un lugar y una función. Incluidas en el Cuerpo hay cierto número de funciones de liderazgo establecidas para equipar y capacitar al resto de los miembros para cumplir su propósito en la Iglesia. Son en efecto “equipos de liderazgo”, y se les llama “los cinco dones ministeriales” (Ef 4:11,12) o “ministerios de dones ascendentes” (Ef 4:7).

**1. El apóstol gobierna.**

Un líder con una comisión divina de poner fundamento, trabajo pionero o establecer nueva estructura. Los apóstoles establecen nuevas iglesias, crean un orden adecuado, corrigen el error y actúan como un ministerio de supervisión de otros ministerios. En el Nuevo Testamento, los apóstoles tienen una unción de revelación, demuestran gran paciencia y resistencia, y experimentan la manifestación de señales y maravillas.

**2. El profeta guía.**

Un ministerio de dirigir, enseñar o ver mediante la percepción, y comunicar la mente concreta de Cristo a individuos, iglesias, negocios y naciones.

**3. El evangelista reúne.**

Un ministerio de proclamar el evangelio al mundo incrédulo, moviliza a otros creyentes para ganar almas y alienta al Cuerpo de Cristo hacia el evangelismo. Los evangelistas del Nuevo Testamento demostraban una dimensión sobrenatural: milagros, liberación de demonios, unción de revelación y ser trasladados geográficamente.

**4. El pastor guarda.**

Ministerio de pastorado de alimentar y cuidar del rebaño. Ellos aconsejan, dan dirección, y tiene la visión y la disposición de discipular y desarrollar a los santos en sus dones y llamados.

**5. El maestro cimenta.**

Un ministerio de instruir en la verdad exhibiendo un buen discernimiento espiritual y perspectiva divina de la Palabra de Dios y su aplicación personal para los creyentes

## APÉNDICE 5D

### Las cinco disfunciones de un equipo: Evaluación <sup>5</sup>

**Instrucciones:** Use la escala de abajo para indicar cómo cada frase se aplica a su equipo.

**3 = Normalmente 2 = Algunas veces 1 = Raramente**

1. Los miembros son apasionados y abiertos cuando discuten sobre algún tema
2. Los miembros se dicen las deficiencias unos a otros o los comportamientos improductivos.
3. Los miembros saben el trabajo de sus compañeros y cómo eso contribuye al bien de todo el equipo.
4. Los miembros se disculpan rápida y genuinamente cuando hacen algo inapropiado o dañino.
5. Los miembros pueden sacrificar presupuestos y zonas de influencia en su departamento por el equipo.
6. Los miembros admiten abiertamente sus debilidades y errores.
7. Las reuniones de equipo son apasionantes y nada aburridas.
8. Los miembros dejan la reunión sabiendo que los demás buscarán el acuerdo si en un principio no hubo.
9. La moral queda significativamente dañada si se fracasa al lograr los objetivos del equipo.
10. Durante las reuniones de equipo, se intenta resolver los temas más importantes y difíciles.
11. Los miembros se preocupan mucho por la posibilidad de desanimar a sus compañeros.
12. Los miembros conocen las vidas personales de los demás y pueden conversar sobre ello sin problema.
13. Los miembros terminan las discusiones con resoluciones claras y específicas y pasos de acción.
14. Los miembros se desafían entre sí en sus planes y maneras de hacer las cosas.
15. Los miembros son lentos para buscar que vean sus aportaciones pero prestos en señalar las de otros.

**Puntuación:** Combine sus marcadores de las quince frases como se indica debajo.

<b>Disfunción 1</b> <i>Ausencia de confianza</i>	<b>Disfunción 2</b> <i>Temor al conflicto</i>	<b>Disfunción 3</b> <i>Falta de compromiso</i>	<b>Disfunción 4</b> <i>Evitar dar cuentas</i>	<b>Disfunción 5</b> <i>No fijarse en los resultados</i>
Frase 4 ____	Frase 1 ____	Frase 3 ____	Frase 2 ____	Frase 5 ____
Frase 6 ____	Frase 7 ____	Frase 8 ____	Frase 11 ____	Frase 9 ____
Frase 12 ____	Frase 10 ____	Frase 13 ____	Frase 14 ____	Frase 15 ____
Total:	Total:	Total:	Total:	Total:

#### Puntuación

Un marcador de 8 ó 9 es una indicación probable de que la disfunción no es un problema en su equipo.

Un marcador de 6 ó 7 indica que la disfunción podría ser un problema.

Un marcador de 3-5 es un indicativo de que tiene que tratar la disfunción en su equipo.

<sup>5</sup> Adaptado de *The Five Dysfunctions of a Team* por Patrick Lencioni.

# **Sesión Seis**



## BOSQUEJO DE LA SESIÓN

### A. Una perspectiva adecuada del conflicto.

1. El conflicto es inevitable en un equipo.
2. Reconocer que la gente ve el conflicto de forma diferente.
3. Reciba los beneficios del conflicto.

### B. Diez problemas comunes que causan conflicto.

1. Perder el hilo.
2. Participantes autoritarios.
3. Participantes dominantes.
4. Participantes reticentes.
5. Aceptar opiniones como hechos.
6. Prisas por alcanzar logros.
7. Conflicto de personalidad.
8. Ignorar las ideas.
9. Digresión.
10. Miembros enemistados.

### C. Cinco etapas del conflicto.

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

### D. Resolución de conflictos en el equipo.

1. No resolver el conflicto a la ligera.
2. Seguir enfocado en la visión durante el conflicto.
3. Evitar responder al conflicto inadecuadamente.
4. Promover pasos positivos para resolver el conflicto.

## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

### Objetivo principal:

Examinar las causas y naturaleza del conflicto en un equipo ministerial para que el equipo pueda desarrollar estrategias para manejar y superar el conflicto y lograr la visión general.

### Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes podrán identificar las tres áreas de una perspectiva adecuada con relación al conflicto en un equipo.
- B. Los participantes podrán identificar diez problemas comunes que causan conflicto en un equipo.
- C. Los participantes podrán describir cinco etapas en un conflicto.
- D. Los participantes podrán describir cuatro principios clave para resolver conflictos en un equipo.

**A. Una perspectiva adecuada del conflicto.****1. El conflicto es inevitable en un equipo.**

*(Bernabé y Pablo) se produjo entre ellos un conflicto tan serio que acabaron por separarse (Hch 15:39).* Usted trabaja con líderes, y como resultado, cada uno tiende a ser decisivo, visionario y autoritativo en su manera de alcanzar la tarea asignada. El conflicto ocurrirá antes o después.

- El objetivo del equipo es lograr la unidad, pero los miembros del equipo vienen de diferentes trasfondos.
- El conflicto bien manejado ayuda a crecer a los miembros.
- El papel principal del líder del equipo en esta etapa es ayudar al equipo a estar unido.
- La prioridad actual del equipo deja de ser la misión general y pasa a ser la unidad y desarrollo del equipo.

**2. Reconocer que la gente ve el conflicto de forma diferente.**

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

- Veamos el conflicto como una tensión entre verdad y gracia.
- Cuando un líder entiende esto, el conflicto se convierte en una ocasión para establecer la verdad a la vez que se demuestra la gracia. El resultado es un equipo más unido.

La incapacidad para enfrentar el conflicto es la ruina de muchos líderes. El conflicto es inevitable y los líderes deben saber afrontarlo.

**3. Reciba los beneficios del conflicto.**

*El hierro se afila con el hierro, y el hombre en el trato con el hombre (Pr 27:17)*  
Dios tiene muchos propósitos permitiendo el conflicto.

- El conflicto, bien manejado, sirve para unir al equipo.
- El conflicto nos fuerza a encontrar un lugar común.
- El conflicto hace que los miembros del equipo aprendan más sobre ellos mismos y potencialmente sean más como Cristo.
- El conflicto expone mi necesidad de cambio y crecimiento.
- El conflicto nos hace afrontar asuntos que no habíamos afrontado antes.

Casi todos los equipos o grupos que tienen éxito en un nivel alto han tenido que sufrir conflictos para obtener su recompensa

## B. Diez problemas comunes que causan conflicto.<sup>1</sup>

1. **Perder el hilo.**

Los equipos a menudo comienzan con entusiasmo, pero decaen antes de alcanzar el objetivo. Dejar de progresar es la antesala del conflicto.

2. **Participantes autoritarios.**

A veces un miembro influyente ejerce tanto su autoridad que hace que a otro miembro le intimide unirse al proceso creativo.

3. **Participantes dominantes.**

Los equipos a veces tienen un miembro que habla mucho y domina todas las conversaciones.

4. **Participantes reticentes.**

Los equipos a veces tienen miembros que son reticentes a hablar durante las reuniones. Por miedo u otros motivos, forman otra reunión más tarde con uno o dos miembros, creando así el conflicto.

5. **Aceptar opiniones como hechos.**

Algunos expresan opiniones personales con tanta seguridad que parecen hechos. Cuando se comprueba que los “hechos” no son tales, surge el conflicto.

6. **Prisas por conseguir el logro.**

Un miembro que sea impaciente por conseguir resultados inmediatos puede a veces empujar al equipo a empezar el proyecto antes de terminar la fase de planificación.

7. **Conflicto de personalidad.**

Incluso entre miembros comprometidos, las diferentes personalidades y estilos de comunicación pueden provocar el conflicto.

8. **Ignorar las ideas.**

De vez en cuando, todos dan una idea que no funciona. Cuando el equipo la ignora, o peor aún, la ridiculiza, puede surgir el conflicto.

9. **Digresión.**

A medida que el equipo fomenta las relaciones personales se puede tender a perder el enfoque en la tarea a realizar. Algunos disfrutarán esta digresión, y otros se frustrarán con ella.

10. **Miembros enemistados.**

A veces existen conflictos sin resolver entre miembros del equipo desde antes de unirse al grupo. Puede que se traigan el conflicto al equipo e involucren en él a otros miembros.

---

<sup>1</sup>Adaptado de *The Team Handbook* por Peter Scholtes.

**C. Cinco etapas del conflicto.** [Ver Apéndice 6A]



**1. Desarrollo de la tensión.**

La tensión a menudo es algo que se siente, pero se ignora. La pérdida de libertad en el individuo es un sentimiento que se convierte en una falta de confianza y confusión en las funciones y el comportamiento.

**2. Confusión de papeles.**

Debido a la confusión o la incomodidad, el individuo puede intentar identificar la fuente de tensión haciendo preguntas como: “¿Qué estoy haciendo para crear esta tensión? ¿Qué están haciendo otros? ¿Qué está ocurriendo aquí? ¿Quién está al mando?”

La mayoría de los conflictos se pueden reducir o resolver en este punto si la gente estuviera dispuesta a tratar entre ellos abiertamente los temas de conflicto.

**3. Acumulación de injusticia.**

Cuando las personas se convencen de que las cosas seguirán empeorando, comienzan a aislarse y a juntar “munición” para la batalla que se avecina. Todas las injusticias pasadas y presentes se acumularán, centrándose en la culpa o la acusación interna. En este punto, el individuo a menudo busca al “enemigo” en vez de centrarse en el asunto a resolver.

**4. Ataque.**

La persona o bien acusa a otro, o bien habla de las injusticias con otros. Durante esta lucha o nivel de contacto, la persona a menudo lanza una defensa personal culpando a otra persona del conflicto. En este punto, dar una mala respuesta llevará a un problema sin resolver.

**5. Ajuste.**

Cada persona involucrada tomará una decisión sobre cómo terminará el conflicto. Romper la relación con las personas involucradas en el conflicto inicial o cambiar la manera de llevarse puede ser el resultado. No tratar bien un conflicto tendrá como resultado evitar a otros o dominar, mientras que un conflicto bien tratado traerá una reforma de expectativas y un nuevo compromiso con los procesos necesarios para llevarlos a cabo.

## D. Resolución de conflictos en el equipo.

### 1. No resolver el conflicto a la ligera.

Los líderes a menudo intentan resolver el conflicto muy rápido.

#### a. Forzar una solución con demasiada rapidez.

*El afán sin conocimiento no vale nada; mucho yerra quien mucho corre (Pr 19:2).*

- A veces creemos ver la solución inmediatamente y establecemos un juicio demasiado rápido.
- Cuando un líder empieza a preguntar a los miembros por la causa del conflicto, a menudo obtendrá síntomas que deben ser evaluados para evaluar bien el problema.
- A veces los miembros a menudo ofrecerán soluciones al problema antes de que el problema incluso se haya entendido del todo. Esas soluciones son erróneas porque el entendimiento del problema fue erróneo.

#### b. Falsa unidad.

- A veces no nos gusta el dolor del conflicto, y “nos conformamos a estar en desacuerdo” por el bien de la unidad. Pero la unidad no es la ausencia de conflictos, sino la presencia del acuerdo.
- Aunque algunos han aprendido a abrazar el conflicto como parte necesaria del desarrollo de un equipo, a nadie le gusta.
- Decir: “Limitémonos a llevarnos bien” puede producir un alivio temporal de la tensión, pero si no sale la luz la raíz del problema éste reaparecerá con mayor intensidad.

### 2. Seguir enfocado en la visión durante el conflicto.

*No es que ya lo haya conseguido todo, o que ya sea perfecto. Sin embargo, sigo adelante esperando alcanzar aquello para lo cual Cristo Jesús me alcanzó (Fil 3:12).*

Mientras se resuelve el conflicto, el líder debe conseguir que el equipo siga enfocado en la visión.

- El equipo debe seguir enfocado en el cuadro general, la visión, o si no el conflicto podría resolverse pero sin alcanzar la visión.
- El líder debe recordar al equipo que nos necesitamos unos a otros para lograr la visión.

Enfocándose en la visión general, el equipo a menudo puede dejar a un lado los conflictos menos importantes y que básicamente son una distracción para terminar la visión.

### *Punto de reflexión*

La unidad no es la ausencia de conflicto, sino la presencia del acuerdo

### 3. Evitar responder al conflicto inadecuadamente.

Las malas respuestas al conflicto pueden destruir la eficacia del equipo e incluso provocar su desaparición.

#### a. Evite una reacción defensiva.

*Oren por quienes los maltratan. Si alguien te pega en una mejilla, vuélvele también la otra (Lc 6:28-29).*

- Una reacción defensiva polariza rápidamente al equipo para ponerse de un lado y hace escalar el conflicto, haciéndolo mucho más difícil de resolver.
- Ambas partes están convencidas de que la otra parte es rebelde y el asunto pasa a ser irrelevante.
- Ambas partes sienten que tienen el derecho de echar a los problemáticos y “proteger” el ministerio.

Su respuesta inicial probablemente afectará la oportunidad de resolver el conflicto sin grandes dificultades y presión emocional. Guárdese de reaccionar a la defensiva

#### b. Evite una actitud de desconfianza.

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

- No comience a ver a la otra persona como alguien con malos motivos y queriendo hacerle daño.
- Recuerde sus buenas cualidades y los momentos en los que lo veía como una buena persona.

#### c. Evite asignar la culpa.

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

- No haga juicios rápidos sobre quien lleva o no la razón.
- Espere hasta que tenga todos los datos y se aclare la situación.

#### d. Evite hablar a la ligera o cotillear.

*También la lengua es un fuego, un mundo de maldad (Stg 3:6a).*

- No involucre a la gente que no debiera participar.
- No deje que otros discutan este asunto fuera del equipo.

#### e. Evite una respuesta dictatorial.

*Como ustedes saben, los gobernantes de las naciones oprimen a los súbditos, y los altos oficiales abusan de su autoridad. Pero entre ustedes no debe ser así. Al contrario, el que quiera hacerse grande entre ustedes deberá ser su servidor... (Mt 20:25-26).*

- Una manera común pero errónea es cuando el líder achaca toda la culpa del problema a la deslealtad y pasa a solucionarlo con una autoridad posicional.
- El asunto seguirá sin resolverse y el conflicto volverá de nuevo a la superficie.

Muchos líderes cometen este error, dañan su propia credibilidad y limitan su oportunidad de descubrir y solucionar los problemas en su organización.

### ***Punto de reflexión***

La principal razón por la que los líderes ministeriales dejan el ministerio son los conflictos sin resolver.

George Barna

4. **Promover pasos positivos para resolver el conflicto.**

Un líder debe promover pasos proactivos para tratar el conflicto cuando aparece por primera vez para trabajar hacia la solución.

a. **Pida a los miembros que busquen al Señor en oración.**

*No se inquieten por nada; más bien, en toda ocasión, con oración y ruego, presenten sus peticiones a Dios y denle gracias (Fil 4:6).*

- Cuando los creyentes oran (especialmente si lo hacen juntos), el Señor se mueve y trae perdón y unidad.
- Intente saber por qué Dios permite esto en su vida.
- Intente descubrir lo que Dios le quiere enseñar.

¡Es más difícil luchar con alguien cuando ora con él! Dios a menudo ablandará el corazón de las personas.

b. **Pida a cada persona que evalúe a sí misma.**

*Examíname, Señor; ¡ponme a prueba! Examina mis entrañas y mi corazón... (Sal 26:2).*

- ¿De qué forma ha podido usted contribuir al conflicto?
- ¿Tiene bien su corazón?

c. **Escuche cuidadosamente a la parte contraria.**

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

- Tome tiempo para oír la otra opinión.
- En vez de intentar que le entiendan, intente entenderles.
- Busque áreas de confusión o falta de entendimiento que puedan llevar a la reconciliación.

Si se permite a usted mismo considerar la perspectiva de la otra parte, puede empezar a entender por qué se comportaron o pensaron como lo hicieron.

d. **Responda al poder agresivo con la amable verdad.**

*La respuesta amable clama el enojo, pero la agresiva echa leña al fuego (Pr 15:1).*

- Una respuesta amable aplaca el enojo.
- Permanezca calmado y repase los hechos.
- Para que triunfe la verdad, todos los miembros deben reconocer que ninguna parte tiene toda la verdad o toda la razón. Solo se puede llegar a la verdad juntos.

Haga preguntas para clarificar sus pensamientos y posición. Intente entender de verdad el corazón de la otra parte en este asunto.

e. **Incluya a todas las personas implicadas.**

- Intentar que el conflicto lo arregle una sola parte de los implicados no pondrá fin.
- El fin ocurrirá cuando participen todos los implicados.

***Punto de reflexión***

Nunca confronte poder con poder. Confronte poder con verdad. El primer instinto es responder a la defensiva, resista la tentación.

Jim VanYperen

**Aplicación de grupo****Resolución de conflictos de grupo**

Piense alguna vez en la que tuvo un conflicto en el ministerio.

1. Describa cómo las diferentes partes vieron el conflicto.
2. ¿Se resolvió el conflicto? Si fue así, ¿se manejó bien?
3. ¿Cuál fue el resultado a largo plazo (bueno o malo) del conflicto?

**Preguntas de discusión para la Sesión 6**

1. ¿Qué principios son ciertos hoy día en los equipos de los que forma parte actualmente?
2. ¿Cómo ha servido el conflicto para fortalecer al equipo? ¿Cómo ha servido para dañarlo?
3. ¿Cómo ha usado Dios el dolor del conflicto para madurarlo?
4. ¿Qué ha aprendido sobre el conflicto que le ayudará a estar mejor preparado para vencerlo en el futuro?

**APÉNDICE 6A****Repaso de la resolución de conflictos**

Según el Dr. Joseph Umidi, la resolución de conflictos es ahora la razón número uno por la que los pastores y líderes ministeriales dejan el ministerio. Es también una razón clave por la que más de 100.000 iglesias cerrarán en los próximos años. Para tratar y resolver con éxito el conflicto en un equipo es importante entender varios factores básicos que pueden servirnos de guía para mantener el bienestar del equipo.

**1. Maldad y conflicto.**

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

- El conflicto es inevitable porque todos somos imperfectos y vivimos en un mundo imperfecto.
- El conflicto no es pecaminoso, y puede llevarnos a crecer, cambiar y tomar una nueva dirección.
- El conflicto es a veces el resultado de diferencias de opinión y cambios en el estatus de la gente.
- Si se afronta bíblicamente, el conflicto siempre obtendrá la bendición y provisión de Dios.

**2. Tipos de conflicto.**

Determinar cuál de estas categorías comunes parecen encajar con el conflicto que experimentamos.

- Intrapersonal: conflicto dentro del propio individuo (Salmo 32: David combate su pecado).
- Interpersonal: conflicto entre individuos (Génesis 27: Jacob frente a Esaú).
- Intragrupos: conflicto dentro de un grupo (Hechos 21: Pablo y los creyentes de Cesarea).
- Intergrupos: conflicto entre grupos (I Reyes 18: El pueblo de Dios frente a los profetas de Baal).

**3. Áreas predecibles de conflicto.**

Reconocer que ciertos “temas” frecuentemente causarán conflicto y deben tratarse con cuidado.

- Las diferencias culturales cultivan diferentes visiones sobre la vida y la forma de vivir.
- Las diferencias generacionales impactan significativamente los valores y percepciones personales.
- Las diferencias de liderazgo salen cuando el equipo ve estilos “diferentes”, no “complementarios”.
- Las diferencias teológicas varían según el trasfondo denominacional y tradicional.
- Las preferencias personales varían según el estilo de escoger del individuo.
- Distintas prioridades reflejan que todos tienen una opinión que puede variar según cada persona.

**4. Resolver el conflicto.**

Adoptar los siguientes pasos para ayudar a difundir las situaciones tensas mientras se busca la solución.

- Evitar malos enfoques y prácticas (emocionalismo, enojo, murmurar, etc.).
- Permitir que otros puedan arreglar sus diferencias.
- Permitir que otros hablen y compartan sus preocupaciones.
- Proteger a otros mientras arreglan sus diferencias. Estar listo para actuar como mediador y no juez.
- Capacitar al más débil para asegurarnos de que pueda comunicarse con efectividad.
- Entender que la resolución del conflicto lleva tiempo. No lo vea como una interrupción.
- Primero pónganse de acuerdo en los temas o resultados finales de lo que se quiere lograr.

## APÉNDICE 6B

**Bernabé el animador: Retrato de un pacificador**<sup>1</sup>

A lo largo de las Escrituras, Bernabé demostró el carácter de una persona que Dios usa para animar a otros y poner paz en medio del conflicto. Él resolvió exitosamente las tensiones y conflictos entre un individuo y un grupo (Hch 9:20-31), entre dos razas de personas (Hch 11:19-26), entre dos iglesias (Hch 15:1-35) y entre dos individuos, Pablo y Juan Marcos (Hch 13:13, 15:36-40; 2 Ti 4:11)). Él nos da un perfil del carácter de una persona que fue usada por Dios para unir a estas personas. Aunque las técnicas para mediar son importantes, la mejor técnica fallará si el mediador carece de las cualidades que vemos ejemplificadas en el carácter de Bernabé.

**1. Ser un animador (Hch 4:36).**

El verdadero nombre de Bernabé era José el levita, pero debido a sus actitudes y acciones, los discípulos le dieron el sobrenombre de Bernabé, que significa “Hijo de consolación”. Siempre que se menciona Bernabé en la Biblia, veremos algo relacionado con el animar o consolar (Hch 11:23; 14:22; 15:31).

**2. Ser valiente (Hch 9:26-27).**

Bernabé era un hombre de coraje. Cuando los discípulos se mostraron escépticos con la conversión de Pablo fue Bernabé el que tomó un riesgo calculado. Tuvo el valor de unir a los discípulos con Pablo, el antiguo terrorista de la fe cristiana. De forma similar, Bernabé y Pablo volvieron a Listra aunque previamente habían sido apedreados por su enseñanza.

**3. Estar decidido a perseverar (Hch 13:50; 14:21-24).**

Perseverancia no significa terca estupidez, sino persistencia en la tarea a realizar. Tras ser presionados para abandonar Listra por la sublevación de una turba, Pablo y Bernabé esperaron un tiempo prudencial y luego volvieron a terminar la tarea de fortalecer a los discípulos y animarlos a permanecer fieles a su fe. El seguimiento es una gran parte del gran proceso de la reconciliación.

**4. Ser observador (Hch 11:25-26).**

El desarrollo de una iglesia predominantemente gentil en Antioquía sirvió de base para la actividad misionera entre los gentiles, pero la presencia de gentiles en la iglesia de Antioquía puso en peligro su relación con los cristianos judíos de Jerusalén. Para remediar esta situación, Bernabé consiguió la ayuda de Pablo, un judío, para enseñar a los convertidos de Antioquía y para reconciliar los malos entendidos religiosos entre las dos iglesias. Claramente, Bernabé tuvo una mente de investigación y supo qué era lo que requería la ocasión. Un pacificador necesita ser un observador astuto para poder prescribir el antídoto correcto para cada enfermedad.

**5. Ser capaz de reconocer las capacidades y las limitaciones personales (Hch 13:7).**

El incidente de la confrontación con el mago Elimas, en Hechos 13:7 supuso un cambio en el liderazgo de la iglesia. Hasta este momento, Bernabé había sido reconocido como el líder de la iglesia en Antioquía y Chipre. Comenzando con el incidente en Hechos 13:7, Pablo se convierte en la figura prominente. Bernabé reconoció que el principio: “Es necesario que yo mengüe para que él crezca” (Juan 3:30) estaba basado en las capacidades humanas, funciones y limitaciones que Dios ha dado a cada persona para una etapa en particular.

<sup>1</sup> Adaptado de *Portrait of a Peacemaker* por Jim Soft: <http://www.hispeace.org/html/barnabas.htm>

**APÉNDICE 6B** (continuación)**Bernabé el animador: Retrato de un pacificador** (continuación)<sup>1</sup>**6. Saber aceptar (Hechos 11:22-23).**

A diferencia de muchos cristianos judíos, Bernabé no rechazó a los cristianos gentiles, sino que se gozó de que Dios les alcanzara e incluyera en su pacto. Un pacificador debe siempre estar dispuesto a aceptar a la gente tal y como es, pero después animarles y exhortarles a que persigan mejores actitudes y comportamientos.

**7. Ser sensible a los tiempos (Hechos 9:30-31, 11:25-26).**

Bernabé no solo discernió que Pablo iba a ser usado por Dios poderosamente, sino que también discernió cuándo Pablo sería más usado. En Hechos 9:30-31, los hermanos enviaron a Pablo a su casa en Tarso para evitar el caos y los disturbios en Jerusalén como resultado de su celoso debate. Después que Pablo había experimentado unos diez o doce años de hacer tiendas en Tarso y se había desprogramado en el desierto, Bernabé le buscó y le llevó a Antioquía para comenzar el ministerio más dinámico en la historia de la iglesia cristiana. Bernabé también reconoció cuando Juan Marcos no estaba listo para el campo misionero (ver Hechos 13:13). A diferencia de Pablo, sin embargo, él no consideró a Juan Marcos como una carga permanente sino una flor tardía. Es una suerte que Bernabé reconociera el tiempo que Juan necesitaría para madurar ya que Juan Marcos ayudó más tarde a Pedro a escribir sus epístolas.

**8. Estar dispuesto a confrontar (Hechos 15:2; 36-37).**

El verdadero pacificador está dispuesto a confrontar tanto a sus enemigos como a sus amigos. Bernabé confrontó a Pablo sobre Juan Marcos en Hechos 15:36-37 y le dolió tener que separarse temporalmente del hombre que era su mejor amigo. Sin embargo, más tarde quizá gracias a Bernabé, Pablo y Juan Marcos se reconciliaron (ver 2 Ti 4:11). Juntos, Bernabé y Pablo confrontaron a no creyentes con el evangelio, a los judaizantes con la verdad (Hch 15:2), y a cristianos con la interpretación bíblica correcta (Hch 15:2-11; Gá. 2:7). El valor para confrontar predispone al pacificador a ser malentendido y rechazado, pero supone un canal por el que Dios pueda trabajar para traer arrepentimiento y reconciliación.

**9. Ser sumiso y dar cuentas a otros (Hechos 4:36-37).**

Bernabé era un hombre con estatus (un ciudadano romano) y pudiente (propietario), pero a su vez estuvo dispuesto a compartir su riqueza personal al negarse a sí mismo y dar para una causa mayor. Obviamente, Bernabé le daba cuentas a Dios, y no solo se sometía a Dios sino que también se sometía al pueblo de Dios. Hechos 14:26-27 revela que Pablo y Bernabé le daban cuentas a su iglesia en Antioquía. El proceso de mediación no debe carecer de una autoridad a la que dar cuentas. Debemos someternos unos a otros (Ef. 5:21).

<sup>1</sup> Adaptado de *Portrait of a Peacemaker* por Jim Soft: <http://www.hispeace.org/html/barnabas.htm>

# **Sesión Siete**



## BOSQUEJO DE LA SESIÓN

### **A. Evalúe la eficacia del equipo.**

1. Evalúe la eficacia del líder de equipo.
2. Evalúe la eficacia de la visión del equipo.
3. Evalúe la eficacia de los miembros del equipo.

### **B. Reconozca las cuatro etapas del desarrollo del equipo.**

1. Etapa formativa.
2. Etapa tempestuosa.
3. Etapa de normalización.
4. Etapa de acción.

### **C. Siete obstáculos comunes del liderazgo en equipo.**

1. El líder se resiste al cambio para retener la posición o poder.
2. Reemplazar al líder saliente sin sensibilidad.
3. El líder principal evalúa erróneamente su estilo y dones.
4. Los miembros evalúan erróneamente sus estilos y dones.
5. Permitir que el equipo sea demasiado grande.
6. Permitir que el líder trabaje en varios equipos.
7. Permitir que el equipo siga cuando se debería deshacer.

### **D. Maneje el cambio como un equipo.**

1. Adaptarse tras la salida de líderes clave.
2. Adaptarse a los cambios estructurales.
3. Mantener una clara comunicación durante las transiciones.
4. Reconocer el fin de un ministerio.

## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

### Objetivo principal:

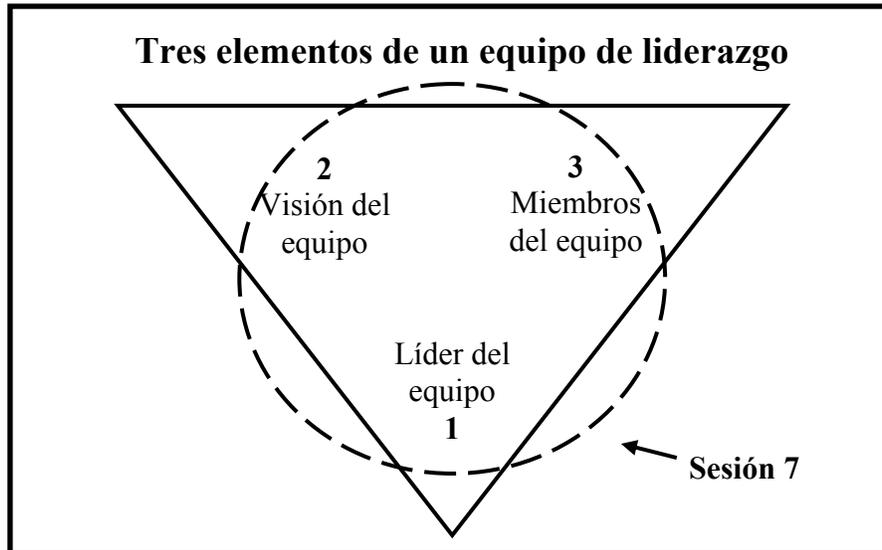
Ayudar a los líderes a identificar y vencer los obstáculos más comunes del liderazgo en equipo, para que puedan dirigir con éxito con un modelo de equipo.

### Objetivos de apoyo:

- A. Los participantes serán capaces de explicar las tres áreas de evaluación para un liderazgo en equipo eficaz.
- B. Los participantes serán capaces de identificar cuatro etapas del desarrollo de un equipo.
- C. Los participantes serán capaces de explicar siete obstáculos comunes para el liderazgo en equipo.
- D. Los participantes podrán identificar cuatro claves para manejar el cambio como un equipo de liderazgo.

## A. Evalúe la eficacia del equipo.

Un gran obstáculo para un buen liderazgo en equipo es la falta de una valoración y autoevaluación regular. El equipo debe evaluarse y estar dispuesto a cambiar lo que sea necesario. [Ver Apéndice 7A]



### 1. Evalúe la eficacia del líder de equipo.

- ¿Está el líder intentando dirigir con un modelo tradicional?
- ¿Entiende bien el líder el modelo de liderazgo en equipo?
- ¿Necesita el líder de equipo mejorar su nivel de liderazgo?
- ¿Está el líder comunicando la visión?
- ¿Cómo está manejando el líder de equipo las siete responsabilidades clave?

### 2. Evalúe la eficacia de la visión del equipo.

- ¿Atrae la visión a líderes al equipo?
- ¿Está la visión clara y se está comunicando bien?
- ¿Apoyan los miembros del equipo esta visión?
- ¿Necesita la visión ser refinada?
- ¿Se está sosteniendo la visión o dando fruto a largo plazo?

### 3. Evalúe la eficacia de los miembros del equipo.

- ¿Encajan todos los miembros en la visión?
- ¿Hay diversidad de dones y estilos en el equipo?
- ¿Se valora a cada líder por su papel?
- ¿Existe alguna de las cinco disfunciones?
- ¿Existen en el equipo conflictos sin resolver?

## B. Reconozca las cuatro etapas del desarrollo del equipo.

Puede vencer muchos obstáculos en el liderazgo en equipo ayudando a su equipo a reconocer que hay cuatro etapas en el desarrollo de un equipo. Esto les ayudará a relajarse y aceptar el proceso.

1. **Etapa formativa** (1S 22:1-2). [Ver Apéndice 7B]
  - Los participantes van del estatus individual a uno de equipo.
  - Los miembros exploran qué comportamiento es aceptable.
  - Se definen las tareas y las responsabilidades.
  - Los participantes experimentan sentimientos positivos de emoción, anticipación y optimismo, mientras que también tienen sentimientos negativos de temor, desconfianza y ansiedad.
  - La función del líder es principalmente directiva, señalando a la gente en la dirección adecuada hasta que el equipo se configura a sí mismo.
2. **Etapa tempestuosa** (1 S 23:1-4; 1 S 30:1-6, 21-25).
  - Los miembros ven que la tarea es diferente y más difícil.
  - El proceso de toma de decisiones aún no se ha definido.
  - Los miembros creen que vale discrepar con ellos y con el líder.
  - Esto es típico cuando los miembros son irritables, quejicosos, culpan a otros y no se comunican.
  - Se expresa y se siente un fuerte sentimiento de fracaso.
  - El papel del líder es dirigir la actividad, hacer de entrenador y poner límites y ofrecer sugerencias.
3. **Etapa de normalización** (1 S 23: 5; 27:9-11).
  - Los miembros comienzan a confiar y ajustarse entre ellos y a aceptar papeles y responsabilidades.
  - El conflicto es menor y la cooperación suple a la competencia.
  - Se da una crítica constructiva.
  - Hay sentimientos de alivio de que las cosas irán bien.
  - Los líderes comienzan a tener un papel menor al compartir la información entre los miembros con más libertad.
4. **Etapa de acción** (2 S 8:1-14; 10-19; 23:8-39).
  - Los miembros trabajan juntos de forma proactiva y cooperan para lograr los objetivos del equipo.
  - Los miembros aceptan las áreas fuertes y débiles de cada uno.
  - Se dan sentimientos de satisfacción, confianza y entusiasmo.
  - Los miembros del equipo comienzan a apegarse.
  - El equipo es cohesivo, eficaz y se auto-motiva.
  - El liderazgo del grupo depende de los demás ya que el cambio y la interdependencia mutua se hace importante.

Durante las etapas formativa y tempestuosa se lleva a cabo muy poco trabajo. El equipo puede parecer distraído y como si nunca hiciera nada provechoso. Concédales tiempo. No hay límite de tiempo para cuánto se debe estar en cada etapa antes de pasar a la siguiente. Algunos equipos incluso repiten etapas cuando cambian las dinámicas en el equipo.

## C. Siete obstáculos comunes del liderazgo en equipo.

[Ver Apéndice 7C]

Hay siete obstáculos que dañan la eficacia del liderazgo en equipo.

### 1. El líder se resiste al cambio para retener su posición o poder.

*...pero el sentarse a mi derecha o a mi izquierda no me corresponde concederlo. Eso ya lo ha decidido mi Padre (Mt 20:23b).*

- Quizá tiene temor de que el nuevo sistema no funcione igual de bien y el ministerio sufra.
- Puede que no confíe en la capacidad de los posibles miembros para desempeñar bien sus funciones.
- Puede que en verdad crea que es más fácil hacerlo él mismo que entrenar a otros.

### 2. Reemplazar al líder saliente sin sensibilidad.

*Los ancianos que dirigen bien los asuntos de la iglesia son dignos de doble honor, especialmente los que dedican sus esfuerzos a la predicación y a la enseñanza (1 Ti 5:17).*

- Siempre que hay una transición grande en un ministerio, hay alguien que no será capaz o no estará dispuesto a seguirle.
- El líder saliente sigue teniendo influencia en el Cuerpo, y si no se le reemplaza bien perderá algunos miembros.

### 3. El líder principal evalúa erróneamente sus estilos y dones.

*El hierro se afila con el hierro, y el hombre en el trato con el hombre (Pr 27:17).*

- El líder del equipo puede asumir que es un líder para dirigir a nivel macro cuando en verdad ese no es su fuerte.
- Cuando el equipo principal de liderazgo se establece se puede ver que el líder principal funciona mejor como Líder Estratégico o Líder de Equipo.
- Puede que el líder principal lo vea, pero le resulte difícil dejarle el “liderazgo directivo” a otro miembro del equipo.

### 4. Team members incorrectly assess their own gifts/style.

*Más confiable es el amigo que hierde... (Pr 27:6a). El que atiende a la corrección va camino a la vida; el que la rechaza se pierde (Pr 10:17).*

- A menudo los miembros del equipo son muy valiosos para el ministerio pero no tienen el don de ver el cuadro general, o el don de ayudar en la formación de la visión.
- Debe ayudarles a ver que se frustrarán en un rol que esté fuera de sus dones, y lo valiosos que son para el ministerio usando sus dones.

Cambiar una gran organización es como cambiar el rumbo a un avión de pasajeros. Es mucho más fácil cambiar el rumbo a una barca de remos

### ***Punto de reflexión:***

Una constante en el liderazgo es que la mayoría de la gente se resiste al cambio, incluso cuando es por su propio bien.  
George Barna

## 5. Permitir que el equipo sea demasiado grande.

*Pero el Señor le dijo a Gedeón: Todavía hay demasiada gente. Hazlos bajar al agua, y allí los seleccionaré por ti (Jue 7:4).*

- Los equipos más eficientes no suelen tener más de siete miembros. Una cifra ideal de miembros sería entre 4-7.
- Cuanto mayor sea el equipo, más difícil será que todos los miembros contribuyan bien en la mezcla creativa.
- Cuanto mayor es el equipo, más difícil es para el líder ayudar en el crecimiento personal de cada miembro.

A menudo, el consejo ministerial y los equipos de liderazgo son demasiado grandes, imposibles de manejar y nada eficientes.

## 6. Permitir que el líder trabaje en varios equipos.

*“Ningún sirviente puede servir a dos patrones” (Lc 16:13a).*

- La doble lealtad casi nunca funciona y los conflictos de tiempo son inevitables.
- Incluso aunque el líder pueda hacer bien los distintos papeles, es muy difícil para los seguidores saber qué papel está desempeñando dicho líder en un momento dado.

Trabajar en varios equipos también puede hacer que los líderes tengan demasiadas cosas que hacer y no sean eficaces en ninguna por falta de tiempo.

## 7. Permitir que el equipo siga cuando se debería deshacer.

*Todo tiene su momento oportuno; hay un tiempo para todo lo que se hace bajo el cielo (Ec 3:1).*

- Todos los equipos tienen un ciclo de vida eficaz. Algunos equipos logran una profunda camaradería que raramente se obtiene en otro lugar y no quieren que eso desaparezca.
- Si la prioridad del equipo no es primero la visión, y segundo las relaciones, este seguirá junto toda una vida, incluso aunque haga mucho que dejara de ser un equipo eficiente.

[Ver Apéndice 7D]

### Hay que valorar a todos los miembros del equipo

A menudo, los líderes de equipo dicen que quieren formar un equipo con una mezcla variada de dones y estilos. Sin embargo, cuando seleccionan a los miembros, no seleccionan a la gente con los dones y habilidades que necesitan para equilibrar el equipo, sino que a menudo pasan por alto a los líderes de estilo estratégico u operativo.

Los líderes de equipo tienden a no respetar o valorar a otros líderes que son menos dinámicos, carismáticos o influyentes, pero que son muy estratégicos, administrativos, operativos y orientados a sistemas.

Tristemente, sin líderes estratégicos y orientados a sistemas en el equipo, las grandes visiones e ideas del líder del equipo nunca se implementarán con éxito. Sin embargo, si no se respeta a estos líderes, tampoco se les dará nunca la oportunidad de tener éxito, o se desilusionarán y dejarán el equipo frustrados.

Para que el liderazgo en equipo tenga éxito, el líder debe procurar, valorar y apoyar diversos dones y estilos de liderazgo en el equipo.

## D. Maneje el cambio como un equipo.

Todo equipo de liderazgo debe aprender a manejar bien el cambio juntos.

### 1. Adaptarse tras la salida de líderes clave.

- Perder un miembro puede ser un tiempo traumático para un equipo de liderazgo, especialmente si se pasó mucho tiempo desarrollando relaciones y cohesión. Dedique un buen tiempo a procesar bien la pérdida funcional y emotiva
- La pérdida de un miembro del equipo impactará el equipo y la visión general. Aunque tiene el potencial de devastar un ministerio, al equipo de liderazgo y cortar el impulso, también se puede ver como una oportunidad para una fresca perspectiva y nueva dirección si el resto del equipo es fuerte.
- Cuando los cambios de personal son el resultado de una muerte, fallo moral, etc., provea la opción de consejería y consulte con fuentes externas que puedan ayudar a traer sanidad, relaciones públicas y reestructuración.

### 2. Adaptarse a los cambios estructurales.

- Si un equipo de liderazgo está operando dentro del marco de una estructura mayor, a menudo es afectado por cambios estructurales habidos en un nivel por encima. Es importante desarrollar planes de contingencia por adelantado para prepararse para posibles cambios.
- Cuando hay cambios estructurales en un ministerio, puede ser un tiempo crítico para reevaluar el progreso y la dirección.

### 3. Mantener una clara comunicación durante las transiciones.

- Es clave tener una comunicación clara con todas las partes involucradas durante un periodo de transición difícil.
- El cambio es inevitable pero no suele ser bienvenido. Un diálogo abierto puede vencer el temor y la intimidación que a menudo produce el cambio. La gente debe saber a dónde les dirigen para que sigan bien.
- Los cambios inesperados requieren volver a explicar la visión. Este es un buen momento para aclarar la dirección y ajustar pautas que reflejen mejor dónde va el ministerio.

La gente se estresa y preocupa cuando no tienen una buena comunicación. Comienzan a asumir cosas negativas y aumentan los problemas. Esto es muy importante durante los tiempos de cambio y transiciones.

### 4. Reconocer el fin de un ministerio.

- Aunque terminar un ministerio y su visión es algo doloroso, es mejor que seguir con él aun siendo ineficaz.
- Desarrollar objetivos ministeriales claros temprano ayuda al equipo a reconocer cuándo ha llegado el momento del fin.
- Ya sea que el ministerio termina debido al cumplimiento de la visión o a la poca eficacia, pase tiempo celebrando los logros y reflexionando en la experiencia en general.

## Aplicación de grupo

### **Evaluación del ministerio de equipo**

#### Frase del ministerio de equipo

#### ¿Nuestro valor?

(Puntúe 1-6)

- |  |       |
|--|-------|
| 1. Cada miembro tiene dones para servir al Cuerpo.   | _____ |
| 2. El don de pastor es solo uno de varios dones de liderazgo presentados en las Escrituras.  | _____ |
| 3. Avanzar el reino de Dios, y no nuestras propias agendas, debe ser la misión del ministerio.                                       | _____ |
| 4. El Cuerpo de Cristo es más efectivo cuando trabajamos sin competir unos con otros.  | _____ |
| 5. La unidad en el Cuerpo es una respuesta a la oración de Jesús en Juan 17.   | _____ |
| 6. La salud y longevidad de un ministerio, no se mide por la eficacia de un solo líder sino por el esfuerzo unido de varios líderes. | _____ |

### **Preguntas de discusión para la Sesión 7**

1. ¿Qué obstáculos afronta al ser parte de un ministerio que funciona y es dirigido totalmente en equipo?
2. ¿Quiénes son los que más influyen en su ministerio? ¿Cómo les incluirá en el proceso de transición?
3. ¿Existe aún algún equipo en su ministerio que haya dejado de ser efectivo, pero que será difícil de deshacer? ¿Cómo lo logrará?

## APÉNDICE 7A

### Evaluación de la eficacia de un equipo de liderazgo

Evalúe cada área del equipo de liderazgo puntuando cada pregunta de 1 a 10 (1 es lo peor y 10 es lo mejor).

#### Eficacia del líder de equipo:

- 1) ¿Está el líder intentando dirigir con un modelo tradicional? \_\_\_\_\_
- 2) ¿Entiende bien el líder el modelo de liderazgo de equipo? \_\_\_\_\_
- 3) ¿Necesita el líder mejorar su nivel de liderazgo? \_\_\_\_\_
- 4) ¿Consigue el líder lanzar la visión de forma eficaz? \_\_\_\_\_
- 5) ¿Cuán bien maneja el líder las siete responsabilidades clave? \_\_\_\_\_

(50 es una puntuación perfecta) Subtotal \_\_\_\_\_

#### Eficacia de la visión del grupo:

- 6) ¿Es la visión clara y se transmite bien? \_\_\_\_\_
- 7) ¿Ha atraído la visión a los líderes adecuados al equipo? \_\_\_\_\_
- 8) ¿Apoyan los miembros del equipo esta visión? \_\_\_\_\_
- 9) ¿Necesita esta visión ser refinada por el equipo? \_\_\_\_\_
- 10) ¿La visión se está sosteniendo o está dando fruto a largo plazo? \_\_\_\_\_

(50 es una puntuación perfecta) Subtotal \_\_\_\_\_

#### Eficacia de los miembros del equipo:

- 11) ¿Encajan todos los miembros en la visión? \_\_\_\_\_
- 12) ¿Existe una diversidad de dones y estilos en el equipo? \_\_\_\_\_
- 13) ¿Se valora a todos los líderes por su función? \_\_\_\_\_
- 14) ¿Existe alguna de las cinco disfunciones? \_\_\_\_\_
- 15) ¿Existe en el equipo algún conflicto sin resolver? \_\_\_\_\_

(50 es una puntuación perfecta) Subtotal \_\_\_\_\_

**Total general** \_\_\_\_\_

## APÉNDICE 7B

### Cuatro etapas del desarrollo de un equipo <sup>1</sup>

En 1965, Bruce Tuckman desarrolló un modelo de desarrollo de equipos de cuatro etapas el cual se ha convertido en el modelo más popularmente aceptado hoy día sobre el crecimiento de equipos. Aunque cada etapa se ha de completar antes de poder pasar a la siguiente, cada grupo variará en la facilidad y duración de su transición de una etapa a otra. Un equipo exitoso sabe en qué etapa está y maneja las transiciones entre etapas hábilmente. Aunque los cambios y los conflictos no son gratos, son una parte necesaria del desarrollo de equipos saludables. Es importante identificar en qué etapa se encuentra su equipo y cómo progresar entre etapas.

#### **Formativa (Infancia).**

Durante esta etapa, los miembros a menudo son influenciados por sus expectativas y esperanzas y buscan un líder que les guíe. Durante esta etapa se lleva a cabo poca cantidad de trabajo, ya que estos individuos se encuentran en una transición a un equipo, conociéndose entre ellos y formando alianzas. La dirección, valores, objetivos y estilo se discuten a nivel de introducción. Los equipos pasarán a la siguiente etapa cuando obtengan confianza.

Preguntas importantes en esta etapa: ¿Por qué estoy aquí? ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿Quién son los otros miembros, cuáles son sus puntos fuertes y cómo los descubriré? ¿Qué se supone que debemos hacer y cuándo?

#### **Tempestuosa (Niñez).**

La etapa tempestuosa puede ser un tiempo tenso de decisión por los términos bajo los que trabajará el equipo. El conflicto interpersonal y la competencia pueden surgir al decidir el equipo sus objetivos y procesos. Como las opiniones de los miembros difieren, el conflicto puede surgir. Saber escuchar es un componente necesario al avanzar por un camino acordado. Es importante no apresurar esta etapa, ya que un equipo que fracasa al tratar asuntos cruciales aquí será muy probable que vuelva a tener que tratar estos asuntos en mayor medida en el futuro. En este punto del desarrollo del equipo, el liderazgo trabajará para poner límites y a menudo dar sugerencias.

Preguntas importantes en esta etapa: ¿Qué se supone que tenemos que lograr como equipo? ¿Quién está al mando? ¿Cómo tomaremos las decisiones y resolveremos nuestras diferencias y conflictos?

#### **De normalización (Juventud).**

Cuando el equipo llega a un consenso sobre cómo operar, comienza la etapa de normalización. Los miembros normalmente están dispuestos a trabajar con un método común, capaz de reconciliar sus propias opiniones con lo que es mejor para el equipo. El comienzo encontrado en la fase formativa empieza a dar paso a la cooperación y colaboración. Durante esta fase se aceptan las funciones individuales, y el compartir la información y el crecimiento de las relaciones marca esta etapa. El liderazgo formal comienza a destacar menos ya que otros miembros comienzan a encontrar oportunidades para dirigir según llegan las ocasiones.

Preguntas importantes en esta etapa: ¿Lo mejor para mí es también lo mejor para el equipo? ¿Cómo puedo contribuir con el proceso general? ¿Dónde puedo servir?

#### **De acción (Madurez).**

Durante la etapa de acción, los equipos demuestran un compromiso genuino con los objetivos colectivos. Aumenta la moral al lograrse los objetivos y se fortalecen las relaciones. Los miembros están de acuerdo en que el trabajo solo se puede lograr en equipo y no solos. Ahora el énfasis está en enseñar destinos en vez de refinar procesos. Se forma una lealtad muy fuerte entre los miembros. El equipo es capaz de hacer tareas más complejas y pasar por grandes transiciones. Tras la etapa de acción, los equipos volverán a la fase formativa al cambiar los miembros, se confiarán y estancarán o se desharán tras acabar el trabajo y lograr los objetivos con éxito.

Preguntas importantes en esta etapa: ¿Cómo podemos hacer este trabajo? ¿Qué obstáculos debemos vencer? ¿Qué hacemos después de alcanzar nuestros objetivos?

<sup>1</sup> Adaptado de: <http://www.teal.org.uk/et/teampro.htm> y Rick Polutnik; Team Works Canada, Inc.

## APÉNDICE 7C

### Implicaciones de liderazgo de las cuatro etapas del desarrollo de equipos<sup>2</sup>

Cuando Dios le da la visión para un objetivo a un líder, la mayoría de las veces el éxito del esfuerzo se logrará con la ayuda de otros, pero en algún momento entre la inspiración inicial del líder y la transición a un enfoque de equipo, el conflicto puede surgir queriendo frustrar el proyecto. Conocer las implicaciones que las cuatro etapas del desarrollo de equipos pueden tener en el líder es un factor importante para mantener un equipo saludable y asegurar las mejores oportunidades de éxito.

	<b>Formativa</b>	<b>Tempestuosa</b>	<b>Normalización</b>	<b>Acción</b>
<b>Estilo del líder de equipo</b>	El líder demuestra un enfoque más directivo, bosquejando cómo se desarrollará el proceso y asentando una estructura firme.	El líder necesita apoyar, saber escuchar a los miembros del equipo mientras maneja el conflicto, dar ideas y explicar decisiones	El líder actúa como un miembro de equipo cuando se empieza a compartir el liderazgo. El líder ayuda a desarrollar el consenso.	El líder supervisa, pero en el grupo se comparte diariamente el liderazgo entre los miembros.
<b>Reacción al liderazgo</b>	Los miembros del equipo toman un enfoque provisional y dubitativo. Al líder se le permite dirigir, pero eso no garantiza que éste tenga un apoyo.	El líder está bajo la presión de miembros del equipo más escandalosos.	El apoyo general al liderazgo se demuestra en el equipo. El respeto mutuo respalda esto.	Las relaciones personales se han desarrollado, lo cual apoya la relación de liderazgo.
<b>Proceso de equipo</b>	El proceso es conducido por el líder. Algunas personas son reacias a contribuir abiertamente.	Es probable que el proceso se rompa hasta que se resuelva el conflicto.	El proceso vital debería funcionar bien, aunque está el peligro de centrarse en asuntos del proceso más pequeños en vez del trabajo en equipo.	El proceso funciona bien y está ajustado a las necesidades. El liderazgo es compartido y las tareas son delegadas.
<b>Confianza en el equipo</b>	Los individuos no tienen clara su contribución. Fase de “conocernos”. Se puede empezar a construir la confianza.	La confianza se centra en grupos más pequeños mientras se forman subgrupos y alianzas.	Según se aceptan y clarifican las funciones, la confianza y las relaciones comienzan a desarrollarse a un mayor nivel.	El equipo comienza a operar a niveles mayores de confianza según se desarrolla la lealtad y las relaciones.
<b>Cómo se toman las decisiones</b>	Se espera que el líder designado tome las decisiones. Algunos miembros más vocales pueden dominar.	Las decisiones a tomar son difíciles. Los miembros no están dispuestos a ceder. Transigir es algo común.	El grupo es capaz de llegar a decisiones comunes. El que todos ganen se da más que el transigir.	La toma de decisiones es más fácil – algunas decisiones se le delegan a subgrupos o a individuos.

<sup>2</sup> Cuadro extraído de: <http://www.teal.org.uk/et/teampro.htm>

## APÉNDICE 7D

### Acabando bien: Fin del equipo de liderazgo

Mientras se dedica mucho tiempo a desarrollar equipos, implementar proyectos, tratar a los miembros, lanzar la visión y alcanzar objetivos, se ha escrito poco sobre planificar el final de un equipo. El líder de equipo y los miembros deben entender de forma realista que las dos puntas del ciclo de la vida necesitan una atención. El equipo que ha pasado mucho tiempo junto bajo un mismo propósito, conflictos y búsqueda espiritual a menudo desarrolla unos lazos muy fuertes. Dejar asuntos emocionales sin terminar al final del ciclo de vida de un grupo a menudo deja a la gente sintiéndose vulnerable, insatisfecha y hará que los miembros no tengan interés en volver a involucrarse en otros equipos. Acabar bien contribuirá al proceso continuo de nacimiento y crecimiento en los individuos y ministerios. Para terminar bien, considere lo siguiente.

#### 1. Cierre de pre-grupo: Antes de la reunión final.

- Dialoguen de los sentimientos y asuntos comunes sobre el fin del grupo: negación, decepción, enojo, satisfacción, asuntos de lealtad sin resolver y otras emociones similares son experiencias normales.
- Planifique un tiempo de celebración de su equipo y ministerio durante su última reunión.
- Prepare una evaluación escrita para que rellenen los miembros del equipo antes de que finalice la reunión. Trate áreas como las experiencias personales de los miembros, la percepción del éxito del grupo, asuntos sin resolver y preocupaciones que se deberán tratar antes de continuar.

#### 2. Cierre de grupo: Durante la reunión final.

- Durante la última reunión utilice los reportes para discutir la experiencia de cada miembro en el grupo, identificando experiencias significativas de crecimiento cristiano y también decepciones.
- Explore cómo el éxito o fracaso de los objetivos se pueden mantener en una perspectiva correcta.
- Bendición: los miembros deberían hacer alguna oración especial, liberar a otros perdonándolos y animarse unos a otros con palabras afirmativas. Esto es una parte vital para ayudarse unos a otros a pasar al siguiente llamado que Dios tenga para cada miembro. Comparta su ministerio en lo personal.
- Dedique la experiencia del grupo y los logros a la gloria de Dios.
- Celebre la experiencia del equipo de alguna forma relevante para el grupo. Un tiempo de alabanza, una comida o simplemente convivir son formas maravillosas de poner fin a su tiempo juntos.
- Cuando sea apropiado y posible, entregue a los miembros algún regalo que sirva como recuerdo.
- Entregue algún directorio con la información de contacto para que los miembros puedan orar y seguir en contacto.

#### 3. Cierre de posgrupo: Después de la reunión final.

- Escriba una nota de apreciación y ánimo a todos los participantes, tanto miembros como gente que ha apoyado al equipo.
- Guarde la lista de participantes y su información de contacto para un futuro uso. Guarde ficheros de documentos pertenecientes a las distintas etapas de la vida del equipo. Sin duda que serán de gran valor para formar a nuevos equipos.
- Provea a los antiguos miembros del equipo la información relativa a oportunidades alternativas que surjan.
- Medite en las evaluaciones y trate cualquier comentario específico que pudiera requerir más atención o un seguimiento personal en el futuro.
- Planifique una reunión de convivencia unos 3 a 6 meses después de la reunión final si es apropiado.
- Continúe orando por cada miembro del grupo y para que siga el fruto surgido de su tiempo juntos.

## Lecturas recomendadas

*17 Indisputable Laws of Teamwork* por John C. Maxwell. Thomas Nelson, Inc., 2001.

*Building Effective Lay Leadership Teams* por George Barna. Issachar Resources, 2001.

*Team Ministry* por Dick Iverson. Bible Temple Publications, 1984.

*Developing the Leaders Around You* por John C. Maxwell. Thomas Nelson, Inc., 1993.

*Developing the Leader Within You* por John C. Maxwell. Thomas Nelson, Inc., 1993.

*Making Teams Work, A Guide to Creating and managing Teams* por Gary Labovitz. Organizational Dynamics, Inc., 1993.

*Visioneering* por Andy Stanley. Multnomah Publishers, Inc., 1999.

*The Team Handbook* por Peter Scholtes. Joiner Associates, 1998.

*Be the Leader You Were Meant to Be* por LeRoy Eims. Cook Communications Ministries, 1996.

*The Biblical Role of Elders in Today's Church: New Testament Leadership Principles for Equipping Leaders* por Larry Krieder, Ron Myer, Steve Prokopchak. House to House Publications, 2003.

*Courageous Leaders* por James Halcomb, David Hamilton, y Howard Malmstadt. YWAM Publishing, 2000.

*The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* por Patrick M. Lencioni. Jossey-Bass, 2002.

# Supere los obstáculos para un liderazgo en equipo Sesión 7

Leadership Training International – Serie FLE – Versión autorizada para uso local

— *Notas* —