

FOLLETO DE PREGUNTAS DE REFLEXIÓN PERSONAL
Y EJERCICIOS EN EQUIPO DE:

VOCES

LATINOAMERICANAS

SOBRE EL LIDERAZGO



CÓMO
SURGIERON
Y
CRECIERON



LISA MARIE ANDERSON-UMAÑA



Nuevos Senderos: La unidad de publicaciones de la Asociación
NUEVOS SENDEROS Internacional de Campamentos Cristianos, América Latina
PUBLICACIONES

Esta es una obra de no ficción construida a partir de los resultados de la investigación. Por lo tanto, se han asignado pseudónimos a los participantes en la investigación cuando se les cita.

Derechos reservados © 2023 por Lisa Marie Anderson-Umaña

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por medios electrónicos o mecánicos, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la autorización por escrito del autor, excepto si se citan breves pasajes en una reseña.

Para mayor información, diríjase a: lisaandersonumana@gmail.com

Traducido del inglés por Milamex Ediciones

Primera edición en inglés: mayo de 2022

Editado por Lauren MacGowan

Maquetación por Asia Bizior, y Douglas Aguilar

Diseño de la portada por Klassic Designs (@ 99designs.com)

Ilustraciones por Douglas Aguilar

Prólogo por James Plueddemann

Testimoniales al final de cada capítulo por Robert Bruneau

Primera edición en español: Abril, 2023

ISBN libro impreso: 979-8-9859994-3-3

ISBN libro electrónico: 979-8-9859994-4-0

Audiolibro: 979-8-9859994-5-7

Página de la autora: lisa.nuevossenderos.la

Impreso en Colombia, Sudamérica

Escanee el código QR para obtener su copia gratuita de todos los ejercicios de reflexión personal y en equipo en formato PDF.



FOLLETO DE PREGUNTAS DE REFLEXIÓN PERSONAL Y EJERCICIOS EN EQUIPO

1

¿Cómo surgen los líderes?

2

¿Qué ha observado en su propio contexto con respecto a los líderes que forman a otros líderes? ¿Cómo y cuándo ocurre esto?

3

¿Por qué algunos líderes forman líderes y otros no? Piense en las cualidades de los líderes que forman a otros líderes y de aquellos que no lo hacen.



FIGURA 1: El surgimiento y crecimiento del liderazgo ocurren dentro de un contexto cultural.

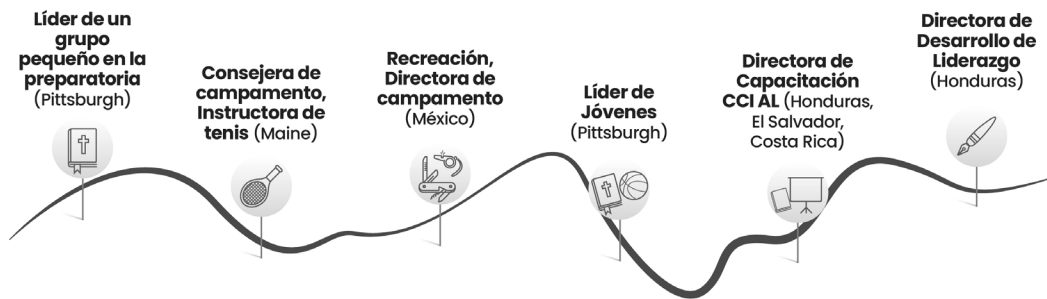


FIGURA 2: Ejemplo de las funciones de liderazgo que la autora ha desempeñado en su vida.

4

En el espacio provisto, trace su propia línea de tiempo de liderazgo. Anote o dibuje una imagen de dónde está ejerciendo actualmente su liderazgo (puede ser en más de una esfera). A continuación, retroceda en el tiempo, anotando las distintas funciones de liderazgo que ha desempeñado a lo largo de su vida, hasta llegar al inicio de su trayectoria como líder.



FIGURA 3: Un ejemplo de los equipos a los que perteneció la autora en un momento dado.

5

Utilizando uno o varios diagramas de Venn, cree un esquema de los equipos a los que pertenece. Si trabaja con las mismas personas en diferentes equipos, puede visualizarlo utilizando círculos sombreados que se interconecten. Anote dentro o alrededor de los círculos para indicar su grado de influencia o poder de decisión, o si el equipo es virtual o presencial y con qué frecuencia trabajan juntos. Este ejercicio le aclarará sus esferas de influencia.

6

DISCUSIÓN: Con la esperanza de fomentar un ambiente de apertura y vulnerabilidad, comparta algunos aspectos destacados de sus ejercicios personales de autorreflexión.

Después de este tiempo de compartir, tome nota de los puntos en común que comparte con los demás y de las diferencias notables que hayan observado entre ustedes.

Ejercicio de reflexión en equipo: Liderazgo y sucesión

7

DISCUSIÓN: Cada persona del grupo debe compartir su respuesta a la siguiente pregunta: ¿De qué manera han pensado en el liderazgo como un tema de estudio? ¿Por qué es necesario estudiar el liderazgo?

Después de esta discusión, anote el consenso al que ha llegado su equipo sobre el liderazgo como un tema de estudio. Asegúrese de anotar cualquier sentimiento que esta discusión haya sacado a relucir, como el entusiasmo, la ambición, esperanza, desánimo, miedo o ansiedad.

8

¿Qué ha hecho en el pasado para motivar y desarrollar a otros líderes? En la primera columna, mencione tres acciones concretas que ha realizado para hacer crecer a los líderes. En la segunda columna, evalúe la eficacia de esas acciones.

DISCUSIÓN: Comparta sus resultados con el equipo.

MEDIDAS ADOPTADAS PARA EL CRECIMIENTO DE LOS LÍDERES	EFICACIA DE ESTOS ESFUERZOS
1.	
2.	
3.	

TABLA 1. Acciones concretas que usted ha tomado para hacer crecer a los líderes y la eficacia de dichas acciones.

9

Con base en las discusiones de su equipo, piense de nuevo en esta pregunta: ¿Por qué algunos líderes forman líderes y otros no? ¿Qué ha aprendido usted de los contextos y entornos de los miembros de su equipo? ¿De qué forma son similares a los suyos? ¿Cuáles son las diferencias?

	DIMENSIÓN CULTURAL	CITAS DE LOS ENCUESTADOS	INFLUENCIA EN EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO COMO LÍDERES
1	<p>Baja o alta tolerancia a la ambigüedad, también llamada «evasión de la incertidumbre»</p> <p>La cultura latinoamericana tiene una alta tolerancia a la ambigüedad.</p>	<p>«No fue algo que planeé». «No buscaba convertirme en líder». «Las cosas simplemente salieron así». (Comentarios escuchados por Víctor)</p> <p>Había una fuerte sensación de que la persona «seguía la corriente» de las circunstancias y no se esforzaba por controlar, planificar o determinar su propio destino.</p>	<p>Los procesos de surgimiento y crecimiento estaban impregnados de un sentimiento de satisfacción y confianza en que Dios tenía el control de las circunstancias de sus vidas. Parecían vivir con pocos remordimientos por la forma en que se desarrollaron las cosas en sus vidas, a pesar de que muchos de ellos habían tenido antecedentes difíciles.</p>
2	<p>La cultura específica frente a la cultura difusa</p> <p>América Latina tiene una cultura más «difusa», que aprecia las líneas borrosas entre líderes y seguidores, relaciones, espacios personales y tareas. Mientras que una cultura «específica» tiene líneas muy claras y definidas entre el trabajo y la vida personal.</p>	<p>«Uno de los errores que cometen nuestras autoridades es limitarse a llamarnos cuando no hemos enviado un informe o el cheque. Pero no saben si has tenido un accidente, si estás en una mala situación, si los ingresos han disminuido, si no estás bien emocionalmente o si estás mal de salud. No hay un acompañamiento. Cuando no hay un acompañamiento, nos sentimos como en un desierto, nos sentimos solos. Pero ese líder, un gran hombre, un gran predicador, me llamaba y me decía: “Te llamo para preguntarte cómo estás. ¿Cómo está tu marido? ¿Cómo están tus hijos? Me intereso por ti; no te llamo por el trabajo”. Eso fue lo que más me ayudó» (Adriana).</p>	<p>El seguidor espera que su líder se interese por los asuntos personales de su vida, no solamente por lo relacionado con el trabajo. Desde el punto de vista emocional, se siente angustiado cuando la relación se centra por completo en el trabajo y se siente reconfortado cuando esa atención se extiende a lo personal.</p> <p>Sentirse cuidado y reconfortado es una parte vital de estar «acompañado», que fue el proceso más común que los pastores mencionaron como ayuda para emerger como líderes.</p>

	DIMENSIÓN CULTURAL	CITAS DE LOS ENCUESTADOS	INFLUENCIA EN EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO COMO LÍDERES
3	<p>Imagen de los bienes limitados o «pastel fijo» frente a la imagen de los bienes ilimitados o «pastel en expansión»</p> <p>La cultura latinoamericana parece tener una inclinación hacia una imagen de bien limitado. En lugar de considerar que los bienes o activos son ilimitados, capaces de florecer y aumentar, piensan que hay una cantidad finita de «bien» para repartir, por lo que creen que cada vez que una persona se beneficia, otra pierde.</p>	<p>«La cultura se resiste al cambio debido a la existencia de una “mentalidad de pobreza” que enfatiza las limitaciones y minimiza las posibilidades» (Adriana).</p> <p>“No lo podemos hacer». «Somos pobres». «Necesitamos ayuda, como un equipo de misiones de fuera». «No veo cómo podríamos hacer eso». (Comentarios escuchados por Adriana)</p> <p>«Una vez que se dieron cuenta de que no era una amenaza, los líderes me aceptaron» (Samuel).</p> <p>«Los líderes más viejos me consideraban una amenaza, así que tuve que buscar otro lugar para servir» (Marcos).</p>	<p>Los pastores no estaban familiarizados con el término «bien limitado», pero utilizaron el término «mentalidad de pobreza», que se asemeja a una imagen de bien limitado.</p> <p>Cuando se les explicó a los pastores este concepto de «bienes limitados», se utilizó la ilustración de un pastel fijo para mostrar que si un líder considera que el bien del poder es limitado, asumirá naturalmente una posición de protección de su porción del pastel. Esto daría lugar a que los líderes percibieran a otros líderes como amenazas.</p> <p>Los pastores mencionaron que las puertas al servicio (al liderazgo) se abrían o cerraban según el grado de amenaza que se consideraba que uno representaba.</p>

	DIMENSIÓN CULTURAL	CITAS DE LOS ENCUESTADOS	INFLUENCIA EN EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO COMO LÍDERES
4	<p>Alta distancia al poder y baja distancia al poder</p> <p>El caudillismo es un prototipo de liderazgo en América Latina. Refleja sus valores culturales tal y como los describe el autor Glen Caudill Dealy (1992). En el caudillismo están incorporadas otras dimensiones culturales como la alta distancia al poder, el machismo y el paternalismo.</p>	<p>«Bueno, es cierto, el caudillismo es parte del entorno en el que vivimos, es parte de nuestra historia, y por lo tanto el liderazgo en la iglesia está obligado a reflejar eso» (Benjamín).</p> <p>«Los líderes de nuestra denominación se han sentado alrededor de esta misma mesa, preguntándose si no deberíamos ser más caudillistas en nuestro enfoque de liderazgo, ya que las iglesias más grandes y de más rápido crecimiento en Honduras tienen ese estilo de liderazgo. Parece ser que eso es lo que la gente espera» (Bruno).</p>	<p>Este aspecto de la cultura latinoamericana, aunque no formaba parte de ninguna de las preguntas de la entrevista, era evidente en los comportamientos de un líder con una alta distancia al poder. Por ejemplo mostrar una fuerte insistencia en la sumisión y la autoridad, el paternalismo, el uso de títulos y símbolos de estatus, y la valoración de la lealtad.</p> <p>El caudillismo tiene un lado virtuoso y un lado oscuro. El lado sombrío reprime claramente el surgimiento de líderes y frena su crecimiento. El lado virtuoso del caudillismo proporciona el cuidado paternalista que esperan los seguidores y la dirección fuerte y clara que requieren las iglesias.</p>

	DIMENSIÓN CULTURAL	CITAS DE LOS ENCUESTADOS	INFLUENCIA EN EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO COMO LÍDERES
5	<p>Estatus por adscripción en contraste con un estatus por logro</p> <p>La cultura latinoamericana tiende a conceder el estatus y la autoridad por adscripción (como el apellido, el color de la piel), no por logros.</p> <p>Las descripciones proporcionadas por los pastores no mostraban que la cultura atribuyera a los ancianos un estatus, sino que los líderes de mayor edad se atribuían a sí mismos un estatus superior.</p>	<p>«Los mayores nos miraban por encima del hombro. Ponían en duda nuestra capacidad para enseñarles algo» (Diego).</p> <p>«Decían que éramos bebés y despreciaban nuestro liderazgo» (Marcos).</p> <p>«Se burlaban de nosotros, diciendo: “¿Qué nos podrían enseñar ustedes?”» (Mauricio).</p> <p>«Yo te cambié los pañales, jovencita, ¿qué nos puedes enseñar?» (Adriana).</p>	<p>El «alto estatus» que los líderes de más edad se atribuían a sí mismos, tuvo un impacto muy negativo en el surgimiento de líderes. Tendía a crear un entorno de miedo al fracaso y una fuerte presión para estar a la altura de las expectativas, a menudo poco realistas, de los líderes de más edad.</p> <p>Esto frenó el crecimiento de los líderes más jóvenes al quitarles oportunidades para ejercer el liderazgo.</p> <p>El crecimiento de los líderes más antiguos también corría el riesgo de estancarse, ya que se negaban a escuchar las «nuevas ideas» de los líderes más jóvenes.</p>

	DIMENSIÓN CULTURAL	CITAS DE LOS ENCUESTADOS	INFLUENCIA EN EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO COMO LÍDERES
6	<p>La cultura latinoamericana aprecia la modestia en contraste con una cultura que se jacta de su grandeza.</p> <p>Se aprecia la modestia. La fanfarronería y la jactancia no son habituales ni se ven con buenos ojos.</p>	<p>Se presentaban con su nombre seguido de «Su servidor».</p> <p>«Empezamos el proyecto». En inglés habríamos dicho: «Yo comencé el proyecto». Pero el idioma español utiliza la primera persona del plural nosotros y nos en lugar de yo y mi.</p>	<p>Este enfoque hizo que los líderes se sintieran más cerca de sus seguidores y viceversa. Esto promovió una mayor confianza, lo que al final ayudó a los líderes a aventurarse a emerger.</p> <p>Los líderes hablaron de sus propios logros de forma colectiva, lo que hizo que sus seguidores se sintieran incluidos.</p>

TABLA 2. Resumen de las dimensiones culturales observadas en las descripciones de los pastores y su influencia en la forma en que los pastores surgieron y crecieron como líderes.

10

Mientras lee la Tabla 2, revise y anote la información mientras piensa en su propio entorno:

1. En la columna 1: Marque con un signo grande de MÁS (+) la dimensión cultural con la que se sienta más familiarizado. Marque con un signo grande de MENOS (-) la dimensión con la que se sienta menos familiarizado.
2. En la columna 2: Resalte las citas de los encuestados que le resulten familiares.
3. En la columna 3: Subraye cualquier influencia de la dimensión cultural en el surgimiento y crecimiento de un líder al que haya visto o escuchado de manera personal.

11

Piense en otros valores o dimensiones culturales que influyen en el crecimiento y el surgimiento de líderes en su entorno y escríbalos aquí. Pueden proceder de su cultura nacional, local o de su organización.

12

Dé un ejemplo de una dimensión cultural que influya en el surgimiento y el crecimiento de los líderes en su entorno. No se preocupe por la terminología, es suficiente sólo identificar la influencia y su efecto.

13

¿Cómo describiría a un líder típico en su contexto cultural?

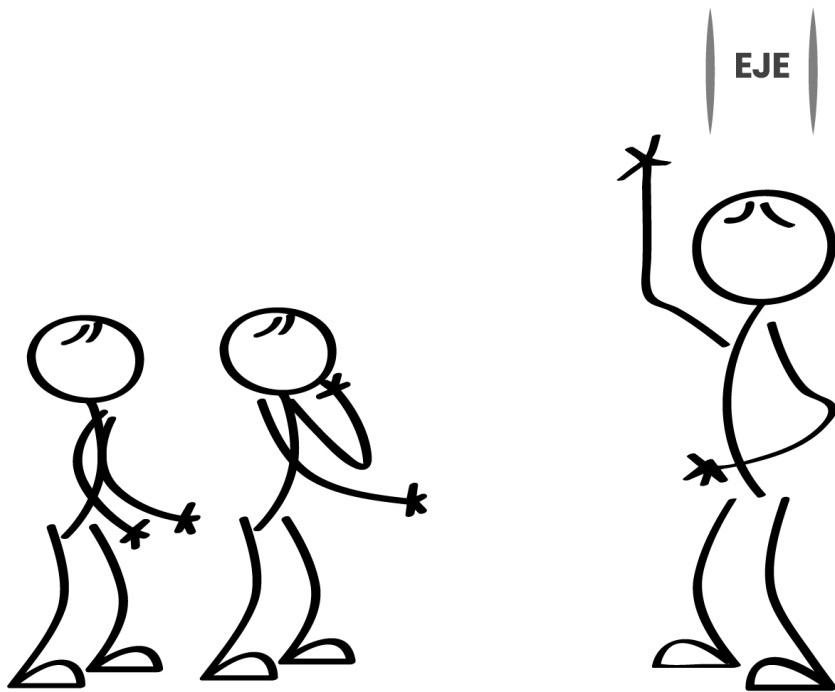


FIGURA 4: Toda la autoridad recae en el caudillo y toda la comunicación gira en torno a él.

ALTA DISTANCIA AL PODER	PATERNALISMO (PATRÓN)	MASCULINIDAD	VALORES CULTURALES DE AMÉRICA LATINA
<p>En una cultura con alta distancia al poder, los líderes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se distinguen insistiendo en el uso de títulos o símbolos de estatus. • No comparten ni delegan la autoridad. • Asumen una postura paternal de velar y cuidar a sus seguidores. • Esperan una obediencia incuestionable de sus empleados. • No piden la opinión de sus subordinados, sino toman decisiones unilaterales. 	<p>Características principales de los líderes paternalistas (El Patrón):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son autocráticos y directivos. • Rara vez delegan el trabajo. • Rara vez hacen equipos. • Utilizan la comunicación formal descendente. • Evitan los conflictos y se orientan a las relaciones. • Se espera que sean asertivos y agresivos. 	<p>Aunque no existe una concepción monolítica de la masculinidad, algunas características de los estilos de liderazgo centrados en el hombre son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los roles de género están claramente definidos. • Se asume una postura de protección hacia las mujeres del hogar. • La figura de autoridad masculina principal puede asumir el papel de un dictador benévolo. 	<p>Valores culturales latinoamericanos (a los que aspiran):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se respeta la dignidad de los demás, por ejemplo: tiene cuidado de saludar a cada uno de los presentes y no ofender a nadie (ser simpático). • Se disfruta del ocio y prioriza el tiempo con los amigos y las actividades sociales. • Se aprecia por la grandeza, ya sea en la arquitectura o en la oratoria.

<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren las relaciones jerárquicas. • Consideran a otros líderes como una amenaza. 	<p>En general el paternalismo es un estilo de liderazgo considerado culturalmente apropiado para América Latina que implica un intercambio social. Implica la benevolencia paternal, la preocupación y la consideración por el individuo y su familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El hombre asume la responsabilidad de velar por el bienestar de la familia. A menudo considera a los empleados, (como la ayuda doméstica), como parte de la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aprecia la generosidad, por ejemplo: compartiendo su comida y su espacio personal. • Se admira la masculinidad, y del mismo modo, se afirma la femineidad de la mujer.
---	--	--	--

TABLA 3. Facetas del caudillismo exploradas a través de la perspectiva de las ciencias sociales.

14

Vuelva a leer las diferentes facetas del caudillismo. ¿Puede recordar una experiencia con un líder que refleje alguna de estas descripciones? Cuente la historia en el siguiente espacio.



FIGURA 5: Categorización de las diferencias culturales: Duane Elmer (2006), Cross-cultural connections (Conexiones transculturales).



FIGURA 6: Categorización modificada de las diferencias culturales. Añadí el «no tan bueno» (una forma de atribución negativa).

15

Vuelva a la línea de tiempo que creó en el Ejercicio de Reflexión Personal 4 sobre su propia trayectoria de liderazgo. Piense en su propia exposición o experiencia transcultural.

Marque en cada etapa de su propia línea de tiempo, o en notas adhesivas pegadas a ella, lo siguiente:

- Cada país anfitrión o cultura con la que ha interactuado y durante cuánto tiempo.
- Un + o un - para indicar si lo percibió como una experiencia positiva o negativa y por qué.
- Cuando ha leído libros o artículos sobre su propia cultura o sobre la otra cultura a la que ha estado expuesto, ¿qué conocimientos obtuvo de su lectura?
- Considere las anécdotas personales que compartí sobre errores transculturales y malos entendidos. ¿Recuerda algún incidente relevante que haya vivido? ¿Qué aprendió de ellos?

16

DISCUSIÓN: En equipo, discutan las diferencias culturales entre su país y otro utilizando la aplicación Hofstede Insights.

Resuma las ideas relacionadas con el liderazgo y anote los puntos pertinentes.

Ejercicio de reflexión en equipo. Etapa 2: Interpretación

17

DISCUSIÓN: En equipo, consideren las dimensiones culturales que descubrí en mi investigación en la Tabla 2. Discutan las dimensiones culturales que han observado de manera personal en su contexto.

18

DISCUSIÓN: Utilizando lo que yo descubrí a través de mi investigación y lo que ustedes saben por experiencia, discutan los atributos de un líder típico en su lugar de trabajo o de servicio. Recuerden que un prototipo de liderazgo, o una teoría implícita de liderazgo validada por la cultura, no se basa en el concepto del líder, sino en el concepto del seguidor sobre lo que debería ser un líder. Discutan lo que un seguidor esperaría de un líder típico en su lugar de trabajo o ministerio y cómo respondería un seguidor a ellos. Describan el prototipo de líder en su lugar de trabajo o servicio desde la perspectiva del seguidor.

NOTA: Este proceso está diseñado para ayudarle a comprender el prototipo de liderazgo de su cultura. Por lo general, esto no puede lograrse en una sola sesión. Es de esperar que, a medida que usted y su equipo avancen en este libro, aumente su comprensión de la influencia de la cultura en el liderazgo.

19

Describe un aspecto virtuoso del prototipo de líder de su cultura.

20

Describe un lado oscuro del prototipo de líder de su cultura.

21

Pensando en su propio estilo de liderazgo, ¿en qué medida es similar o diferente su enfoque del liderazgo y del trabajo con sus seguidores en comparación con el prototipo de su país anfitrión?

22

Los valores culturales suelen estar ocultos y puede requerir de ayuda para discernirlos. La descripción de Glen Caudill Dealy de los cinco valores culturales de América Latina me ha parecido un recurso útil para entender la cultura (véase más abajo).

Al leer sobre los valores culturales, subraye o resalte los aspectos que le ayuden a explicar algunas de las costumbres que usted reconoce en América Latina.

Anote en los márgenes sus propias observaciones sobre los valores culturales en los que se sustentan las costumbres y prácticas que ha experimentado.

Por ejemplo: Aprender sobre el «aprecio por la grandeza» latinoamericana me ayudó a comprender por fin la importancia de empezar una reunión saludando y extendiendo palabras de bienvenida (en lugar de «solamente comenzar»).

23

¿Cómo surgió inicialmente como líder? Complete el mapa respondiendo a las preguntas sobre cómo surgió como líder, con el mayor detalle posible.

A continuación, he puesto como ejemplo una de mis propias historias de surgimiento.

“Deténganse en el cruce y miren a su alrededor;
pregunten por el camino antiguo, el camino justo,
y anden en él. Vayan por esa senda
y encontrarán descanso para el alma»

(Jeremías 6:16, NTV).

¿Qué pasó?

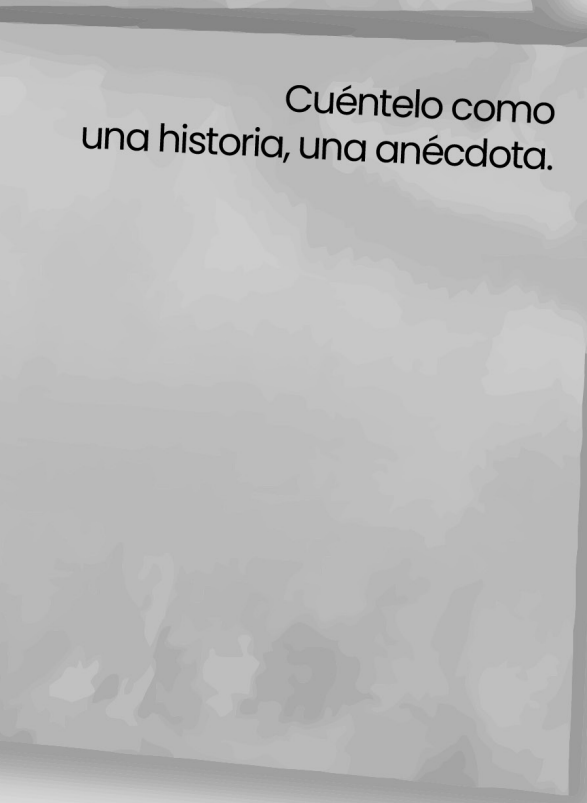
¿Quién estuvo
involucrado?

¿Cuándo ocurrió esto?

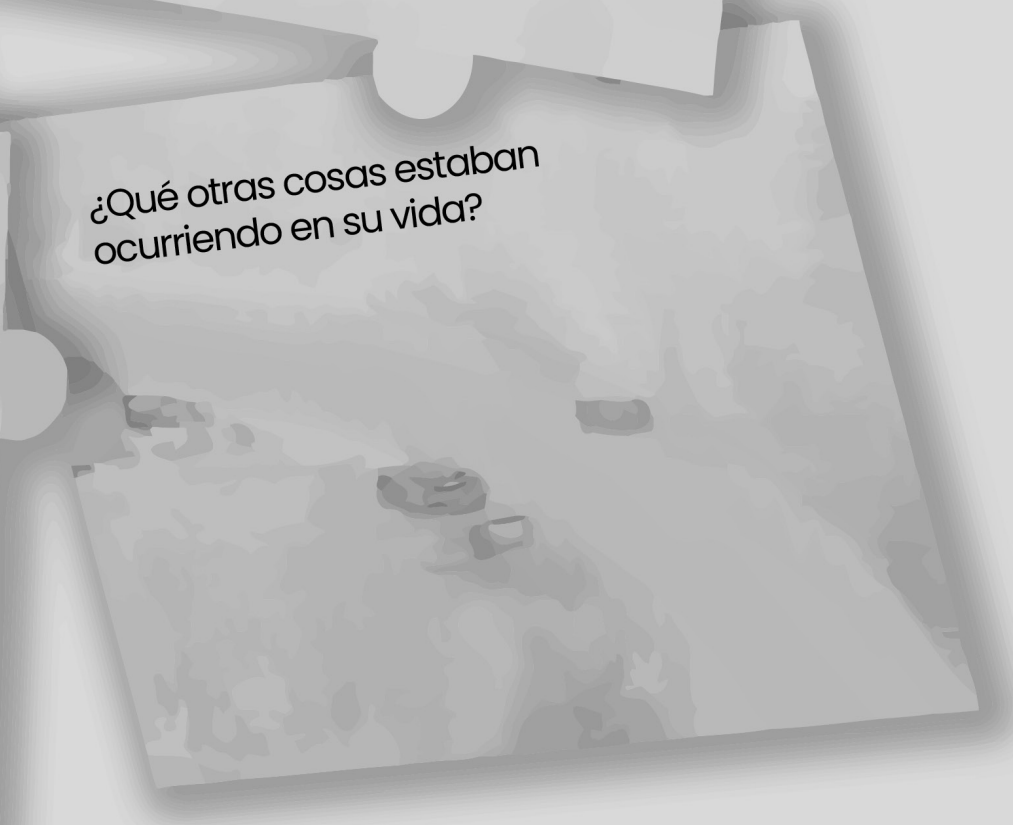
FIGURA 7: Trazando el mapa de
su surgimiento como líder.



¿Dónde estaba usted?



Cuéntelo como
una historia, una anécdota.



¿Qué otras cosas estaban
ocurriendo en su vida?

24

Describe el camino o los caminos que unen las «piezas del rompecabezas» de su surgimiento y crecimiento como líder. ¿Cómo influyeron el tiempo, el lugar y las personas involucradas en su surgimiento como líder?



FIGURA 8: Vías de acceso para emerger como líder.

25

Tómese unos minutos para reflexionar sobre los procesos que Dios utilizó para ayudarle a emerger como líder y complete sus propias vías de acceso en la flecha de abajo.

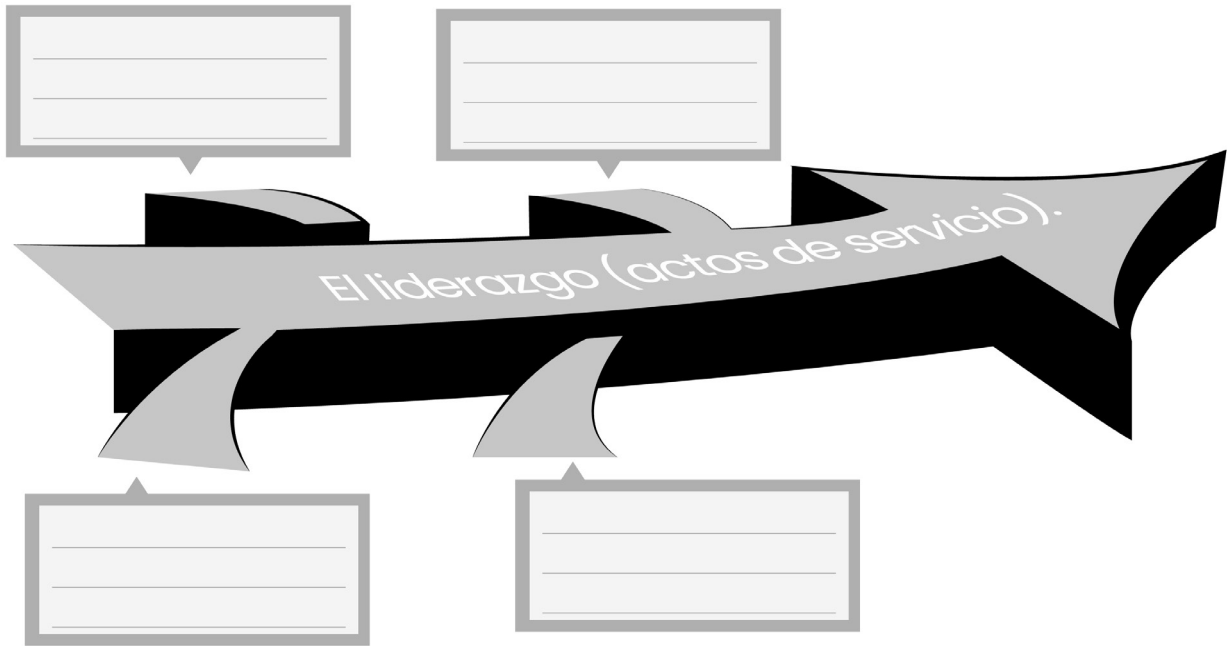


FIGURA 9: Vías de acceso personales para surgir como líder.

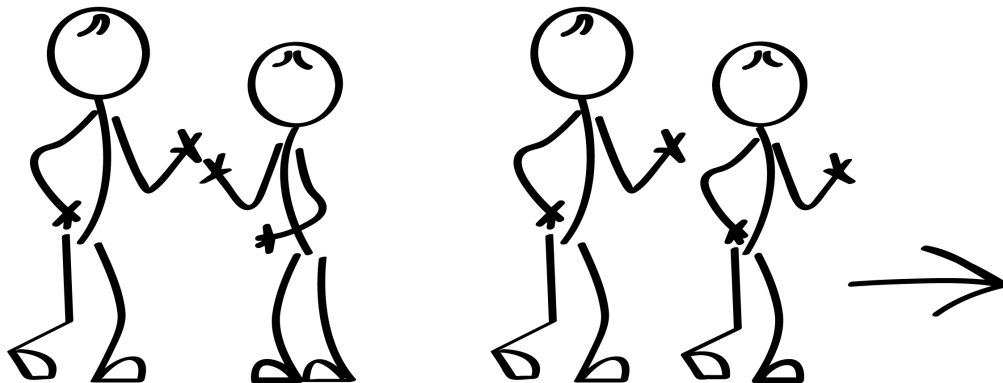


FIGURA 10: Acompañando a alguien de manera intencional para ayudarle a emerger.

SEÑALES DE ADVERTENCIA DEL CAUDILLISMO INSANO	MEDIDAS CORRECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que su palabra sea ley. • No permitir debates o exigir que todas las decisiones pasen por ellos. • Insistir en el uso de símbolos de estatus, títulos y privilegios que los diferencien. • Dificultar el camino a los líderes prometedores al cerrarles las oportunidades para el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar la autoridad y la responsabilidad en líderes de confianza. • Antes de una reunión, pedir a las personas clave su opinión. • Ampliar la base de liderazgo creando espacios y brindando oportunidades para que otros sirvan.

TABLA 4. Acciones correctivas o redentoras del caudillismo.

PROCESOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO DE OTROS	PROCESOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO DEL INDIVIDUO
<p>Surgieron gracias a la amistad con alguien que vio algo en ellos, los amó y los acompañó durante un período importante de su vida y su ministerio. Cita clave: «Si tengo que dar las gracias a alguien, es al misionero que me acogió» (Elías).</p>	<p>Surgieron al notar las necesidades y mirar más allá de los obstáculos para ver las posibilidades. Cita clave: «Me di cuenta, observé, vi una necesidad...» (Orlando).</p>
<p>Surgieron porque alguien abrió un espacio y les brindó una oportunidad para servir. Cita clave: «Empecé porque alguien me abrió un espacio, me dio una oportunidad para servir» (Mauricio).</p>	<p>Surgieron porque actuaron con iniciativa, responsabilidad y excelencia. Cita clave: «Hay que hacer algo» (Franco lo dijo frente al problema de los maras, las pandillas de delincuentes).</p>

PROCESOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO DE OTROS	PROCESOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO DEL INDIVIDUO
<p>Surgieron debido a un plan divino que produjo una creciente convicción del llamado y el propósito de Dios para sus vidas. Cita clave: «Sé que Dios ha puesto su mirada en mí. Sé que Dios me ha elegido desde el vientre de mi madre, como dice Jeremías 1:4-5, y que he sido designado por Dios para pastorear a las ovejas quebrantadas y débiles, como indica Ezequiel 34:16» (Caleb).</p>	<p>Surgieron a través de la práctica de compartir con celo el Evangelio casi inmediatamente después de su conversión. Cita clave: «No quiero que mis amigos se vayan al infierno» (Adriana).</p>
<p>Surgieron como respuesta a la obra de Dios en sus vidas, movidos por un profundo sentimiento de agradecimiento. Cita clave: «Nunca olvidaré de dónde me trajo el Señor» (Hugo).</p>	<p>Surgieron poniéndose al lado de las personas necesitadas y respondiendo con compasión. Cita clave: «Mi visita al basurero me formó» (Juan).</p>
<p>Surgieron por nominación o por política. Cita clave: «Él fue designado para ese puesto. Vamos a ver si la bendición de Dios está en él. Si lo es, fue el llamado de Dios» (Hugo).</p>	<p>Surgieron asumiendo riesgos de forma repetida y creciente. Cita clave: «Solamente tienes que dar un salto y creer en lo que Dios te dijo» (Marcos).</p>
<p>Surgieron debido a experiencias de primera mano en el ministerio. Cita clave: «Aprendí a nadar cuando me tiraron al agua y así es como también aprendí a ejercer el ministerio» (Benjamín).</p>	<p>Surgieron debido a un espíritu de logro (superación) y un sentido de inconformidad con las circunstancias, que ya era evidente a una edad temprana. Cita clave: «De niño decía: “Voy a ser alguien”» (Samuel).</p>

TABLA 5. Resumen de los doce procesos identificados en las descripciones de los pastores sobre su surgimiento como líderes.

26

Examine detenidamente los doce procesos ilustrados en la Tabla 5. Resalte los procesos que más se parecen a los que dieron forma a su propia trayectoria de liderazgo (puede remitirse a su línea de tiempo de los roles de liderazgo del Ejercicio 4 y a su mapa de surgimiento del Ejercicio 23).

27

Vuelva a leer la Tabla 5. ¿Hay algún proceso exclusivo de su propio surgimiento como líder, que no se menciona en la Tabla 5?

28

La siguiente sección reconoce los procesos divinos que actúan en todos los involucrados en el surgimiento de los líderes. La oración es uno de esos procesos divinos. Le invito a que haga una pausa, encuentre un espacio tranquilo y trabaje con las oraciones que se sugieren a continuación. Siéntase libre de añadir las suyas, según le guíe el Espíritu Santo.

1. Señor, dame la sabiduría para observar a los que están dentro de mi esfera de influencia para discernir dos o tres personas a las que quieres que acompañe.
2. Dios, abre mis ojos para ver lo que tú ves en ellos. Dame la paciencia y la diligencia para observarlos en diferentes situaciones. Abre mis ojos para notar cualquier indicador de liderazgo como la iniciativa, el sentido de excelencia y la responsabilidad.
3. Señor, dame el valor y el momento adecuado para acercarme a ellos, desarrollar y fortalecer una relación, y finalmente nombrar y afirmar su valor eterno para tu Reino, señalando las formas específicas en que te traen gloria y honor.
4. Dios, concédeme creatividad para acompañarlos y que ellos me acompañen de manera natural y de forma apropiada culturalmente. Te doy permiso para que me saques de mi zona de confort, oh Señor, para que sea lo suficientemente audaz para asumir riesgos por tu causa y para tu gloria.
5. Señor, recuérdame cómo tu ejemplo de invertir en unos pocos (primero doce, luego tres discípulos más cercanos) cambió el curso de la historia.¹

Creemos que Dios responde a la oración. Con la fe de que incluso ahora está respondiendo a sus oraciones sinceras, tomemos algunos pasos concretos hacia la aplicación del principio de Acompañamiento.

¹ Recuerda que dentro del grupo de doce discípulos de Jesús (líderes a los que acompañaba), había un grupo de tres con los que estaba más cerca. También había un individuo con el que estaba más cerca y que se llamaba a sí mismo «el discípulo amado».

29

En la Figura 11 anote los nombres de algunas de las personas con las que trabaja que podrían considerarse líderes potenciales.



FIGURA 11: Líderes potenciales aún por descubrir.

30

En la Figura 12, escriba su nombre junto a la figura más alta de la silueta. Elija a una persona en la que vea que Dios ya está actuando y a la que usted consideraría acompañar. Escriba ese nombre al lado de la otra figura.

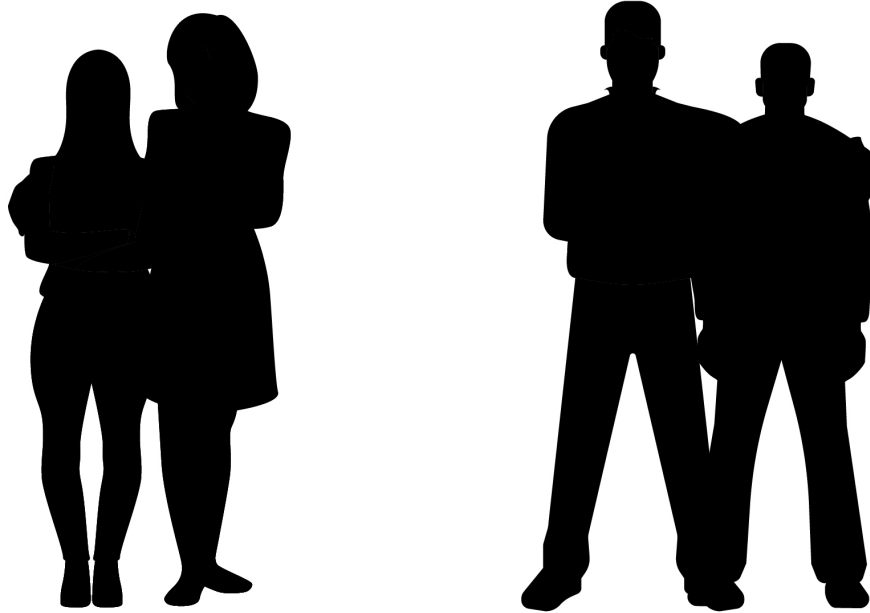


FIGURA 12: ¿A quién quiere Dios que usted acompañe?

31

Vuelva a leer la Tabla 5, pensando en uno de los líderes potenciales que usted identificó. ¿Cuál de estos procesos ha iniciado Dios para este líder potencial? ¿Ha discernido usted algún proceso en sus vidas que esté incluido en la lista de la Tabla 5?

32

¿En qué contextos se observan actualmente líderes o indicios de liderazgo?

Por ejemplo: como equipo de coordinadores de la Escuela Dominical, estamos observando las clases de secundaria y preparatoria para buscar posibles ayudantes de maestros de Escuela Dominical. Como junta de ancianos de la iglesia, estamos observando con atención tanto las clases de discipulado de hombres como las de mujeres para identificar a posibles ancianos y líderes.

33

Si usted por el momento no está buscando de manera activa líderes emergentes, le sugiero que vuelva a la sección anterior sobre la oración (Ejercicio 28). Tómese el tiempo necesario para orar en equipo por cada uno de los puntos. Que Dios le dé el corazón y los ojos para ver a los líderes potenciales. Amén.

Con la esperanza de que Dios responda a sus oraciones conjuntas, describa los contextos o situaciones específicas en dónde puede comenzar a buscar líderes potenciales y comprometerse como copartícipes con Dios para acompañar a los líderes emergentes.

34

DISCUSIÓN: Piense en los miembros de su equipo. ¿Quién de ustedes tiende a edificar y animar a los demás? ¿Quién se fija en las personas que le rodean? ¿Quién acompaña a quién?

Utilice las siguientes instrucciones para llenar la Figura 13.

Paso 1: Póngale a cada persona que está tomando café, los nombres de varios miembros del equipo que ya están comprometidos o dispuestos a coparticipar con Dios para ayudar a que surjan nuevos líderes,

Paso 2: En los manteles individuales, escriba los nombres de los posibles líderes que están siendo acompañados o que usted puede empezar a acompañar.



FIGURA 13: ¿A quién va a acompañar usted?

35

Piense en el lugar y en el tiempo que pasa dentro de su iglesia, ministerio, campamento u organización.

Haga una lluvia de ideas para proponer al menos tres formas diferentes de acompañar a alguien en este entorno.



FIGURA 14: Dónde se realiza el acompañamiento.

Por ejemplo: Nuestro equipo de coordinadores de la Escuela Dominical se turnaba para reunirse individualmente con cada maestro justo después de las clases una vez al semestre, tanto para darle retroalimentación sobre su enseñanza como para saber cómo estaban. Invitábamos a los maestros en turno a hacer lo mismo con los estudiantes de preparatoria que servían con ellos como sus ayudantes.

36

A continuación, piense en los lugares y el tiempo que pasa fuera del contexto de la iglesia, el ministerio, el campamento o la organización. ¿Dónde y cómo puede usted acompañar a un líder emergente?

Haga una lluvia de ideas para proponer al menos tres formas diferentes de acompañar a alguien fuera de su entorno.

Por ejemplo: Algo que he empezado a hacer es invitar al líder emergente a que me acompañe a hacer mandados. Algunos mandados están relacionados con el ministerio y otros son solamente una excusa para pasar el rato. Dada la costumbre de la «sobremesa» en América Latina, a menudo incluyo el compartir la comida tranquilamente y conversar después.

37

No existe un perfil de liderazgo estricto de los atributos que alguien debe poseer, sino más bien algunos signos esperanzadores de potencial. Cuando se les preguntó qué era lo que la otra persona había notado, los participantes en mi estudio respondieron con timidez: «Iniciativa (no esperar a que se les pida antes de actuar), responsabilidad (hicieron lo que dijeron que harían) y excelencia (trabajar duro para conseguir resultados de alta calidad)».

Sugiera dos o tres señales o características claras que su equipo buscará en un líder emergente.

38

DISCUSIÓN: Pensando en lo que se ha discutido hasta ahora, ¿qué acciones concretas está preparado y dispuesto a realizar el equipo?

Por ejemplo: Ser intencionales para dar palabras de ánimo y retroalimentación formativa, ofrecer capacitación para una necesidad específica o crear un espacio u oportunidad donde alguien pueda asumir una mayor responsabilidad. No olvide establecer un procedimiento de seguimiento para evaluar su eficacia. Rellene las casillas vacías de la Figura 15 con los pasos a los que están dispuestos a comprometerse en este momento. El objetivo es ser más intencionales para ayudar a los líderes emergentes a avanzar por las vías de acceso.

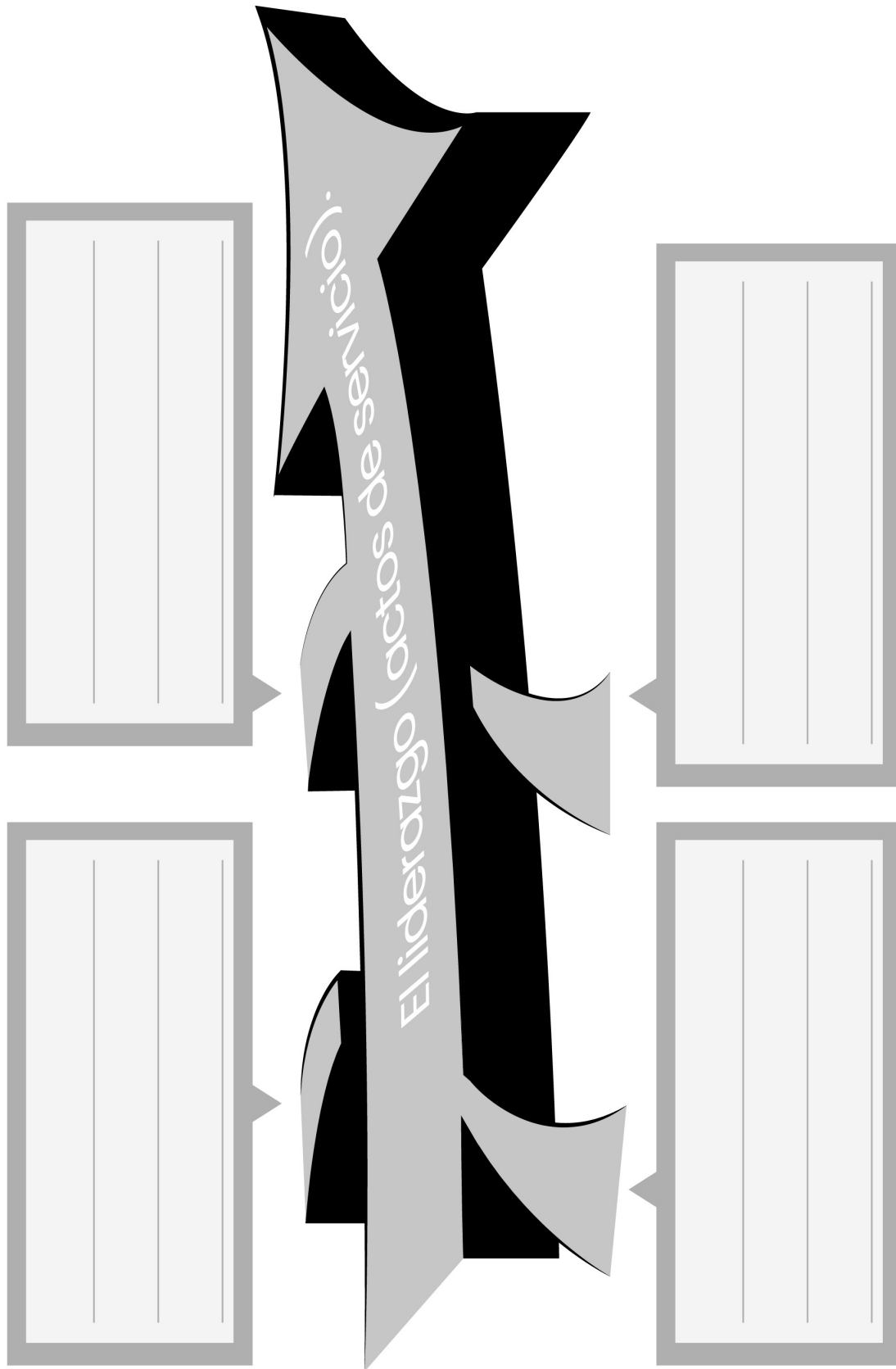


FIGURA 15: Pasos concretos para avanzar.

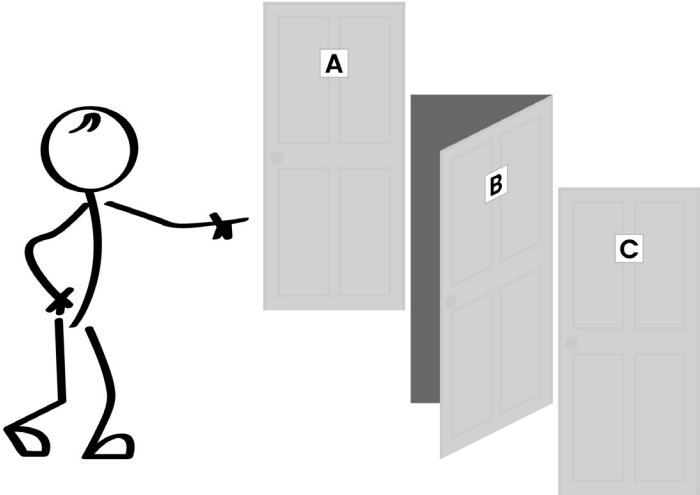


FIGURA 16: Abriendo espacios para servir.

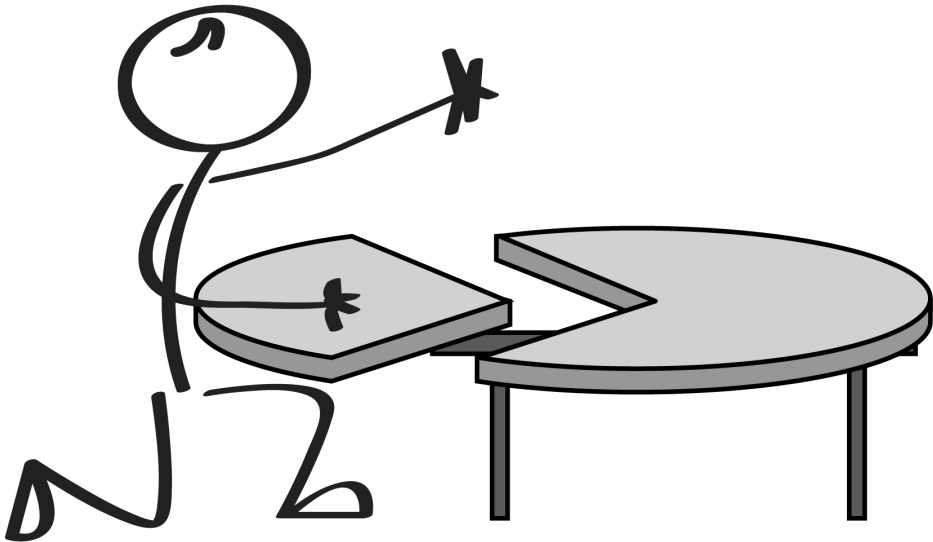


FIGURA 17: Proteger su rebanada del pastel

SEÑALES DE ADVERTENCIA	ACCIONES CORRECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • El uso de la palabra «P» («somos pobres») para justificar el papel de víctima. • Comentarios que refuerzan las limitaciones y ocultan las posibilidades u oportunidades: «No podemos». «No se puede hacer». «No podemos hacerlo solos. Esperemos a que llegue la ayuda. Necesitamos que los misioneros nos ayuden». • Una actitud de mente cerrada: «No hay soluciones a la vista. Ninguna». • Una actitud de resignación: «Bueno, ni modo» es una frase común que suele ir acompañada de un encogimiento de hombros y seguida de una actitud de impotencia ante los obstáculos. • Una actitud derrotista: Rendirse sin hacer un esfuerzo sostenido, excusando la pereza o la falta de iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prohibir la palabra «P». Algunos pastores lo hicieron; llamarse «pobre» no estaba permitido, debían considerarlo una mala palabra, casi una grosería. • Revelar la mentira del concepto de bienes limitados y sustituir esta mentira por la verdad de la Biblia. «Pero ustedes son linaje escogido, real sacerdocio, nación santa, pueblo que pertenece a Dios, para que proclamen las obras maravillosas de aquel que los llamó de las tinieblas a su luz admirable» (1 Pedro 2:9). • Disipar los miedos y las creencias erróneas de la gente de que si otro tiene más, ellos tienen menos. Camine a su lado, dando pequeños pasos mientras les muestra un nuevo horizonte de multiplicar al compartir.

SEÑALES DE ADVERTENCIA	ACCIONES CORRECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al pensamiento «sí se puede»: «¿Por qué molestarse? No podemos hacerlo de todos modos» (refiriéndose a limpiar la tierra, plantar, cosechar, construir). • Actitudes o acciones para proteger su rebanada del pastel. 	<ul style="list-style-type: none"> • En una sociedad colectivista, el primer impulso de uno es compartir con su familia y que esta se desarrolle. Eso puede ser un buen comienzo, pero no un buen final. Enséñeles a beneficiar a otros fuera de su círculo familiar. • Crear una nueva dimensión (dimensionar) en la que puedan ver otro tipo de vida que está disponible para ellos al vivir en Cristo.

TABLA 6. Señales de advertencia y acciones correctivas o redentoras con respecto a la mentalidad de pobreza.

39

Le invito a que elija los detonadores de oración con los que más se identifica. Dedique tiempo a escribir las oraciones hacia los que le guía el Espíritu Santo.

1. Jesús, mientras examino los espacios que actualmente ocupo en el liderazgo, ilumina con tu luz las áreas en las que podría preparar a otros para su desempeño. Dame un espíritu generoso para regalar mi influencia. No permitas que me engañe pensando que el objetivo es delegar el trabajo o las tareas que no disfruto hacer o para las que no soy bueno. El objetivo es ser tu copartícipe en ayudar a otros a emerger como líderes para tu gloria.
2. Señor Jesús, dame sabiduría para planificar un proceso para desarrollar la capacidad de otros para ocupar mi lugar. Permíteme comenzar, Señor, invitando a otros a resolver problemas, y luego invitándolos a asumir roles cada vez más grandes.
3. Jesús, aumenta mi confianza en ti. Mientras preparo a otros para hacer lo que más me gusta, ábreme nuevos espacios y oportunidades para servir; «pastos verdes» para pastar.
4. Jesús, dame un nuevo entendimiento mientras me adentro en los evangelios, estudiando cómo afrontaste los problemas con tus discípulos. Enséñame; prepárame para afrontar y resolver los obstáculos que vendrán.
5. Jesús, repréndeme si estoy tratando de basar mi identidad en lo que hago, en mi título o en mi rol. En vez de eso, sella en mi corazón la verdad de que mi justicia y mi valor se encuentran solamente en ti y en lo que hiciste por mí en la cruz del Calvario.

Me identifico más con el detonador de la(s) oración(es):

40

Escriba sus propias oraciones personalizadas para consultarlas cuando esté en el proceso de abrir espacios para los líderes emergentes. Piense en los aspectos de la apertura de espacios que considera más difíciles y en las áreas en las que necesitará orientación y apoyo adicionales.

41

¿Existe una mentalidad de pobreza en su entorno o hay riesgo de que se desarrolle? ¿Cuál de las acciones correctivas que he destacado u otras cree usted que serían más beneficiosas en su contexto?

42

Reúnanse en equipo y prepárense para un tipo «drama» (sketch) llamado «Juego de roles». Cada uno de ustedes debe leer por turno una de las frases de «apertura de espacios» y «cierre de espacios» de la tabla de abajo hasta que todos hayan participado. No debe haber espectadores, por favor. Todas estas frases están tomadas de las anécdotas anteriores. Mientras leen, hagan el papel del orador, no corran. Tomen su tiempo para leerlas con toda la expresión corporal indicada por la misma frase.

- Imaginen el tono de voz detrás de las palabras.
- Imaginen los gestos y las expresiones faciales que podrían acompañarlos.
- Piensen en el impacto que estas expresiones pueden causar en otras personas.

<p>¿CÓMO SERÍA «ABRIR ESPACIOS»? ¿CÓMO SE SENTIRÍA EL EQUIPO AL SER «DADORES DE OPORTUNIDADES»?</p>	<p>¿CÓMO SERÍA «CERRAR ESPACIOS» EN SU ORGANIZACIÓN O MINISTERIO?</p>
<p>Conviértase en una cultura organizacional de concesión de permisos de «sí se puede»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquí hay un espacio para servir. • Sí puedes. Ven a servir conmigo. • Sí puedes. Déjame enseñarte para que eventualmente tomes mi rol. • Sí se puede. Déjame hacerte un espacio en el equipo de liderazgo. • Sí se puede. Hay muchas necesidades. Te enseñaremos en el camino. • Atrévete a hacerlo. ¡Es hundirse o nadar! • Ven a ver a las personas que necesitan tu ayuda. • Otros: 	<p>Evite cerrar espacios de forma involuntaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No, no puedes. • No. Necesitas más experiencia. • Sí, pero primero pasa por estos filtros. • Sí, pero primero pruébanos que puedes. • No te necesitamos aquí. • Este lugar está tomado. • Tal vez puedas, pero será mejor que no cometas ningún error. • Lo siento, tal vez más tarde, cuando seas mayor. • No, no puedes manejarlo. • Otros:

TABLA 7. Guión del Juego de roles

43

Ahora reflexione sobre el ejercicio de juego de roles anterior, pensando en su propio entorno:

1. Subraye las frases que ha dicho o escuchado en su entorno.
2. En los espacios etiquetados como «Otros», escriba otras frases o actitudes similares que haya escuchado o dicho en su propio entorno.
3. Oren en grupo, pidiendo al Señor que guíe sus próximos pasos.

44

En equipo, lean la lista de nueve preguntas y marquen con un círculo las más relevantes para su propio entorno.

Cada miembro debe elegir la pregunta que más le interese debatir. Forme pequeños grupos de dos o tres con las personas que estén interesadas en la misma pregunta. Los grupos deben discutir sus preguntas durante 10-15 minutos y, a continuación, volver a reunirse para compartir sus ideas con todo el grupo.

Repita este proceso hasta que haya cubierto todas las preguntas relevantes para su contexto. Asegúrese de cubrir los elementos esenciales de su ministerio u organización que tengan el mayor potencial para abrir espacios y brindar oportunidades de servicio.

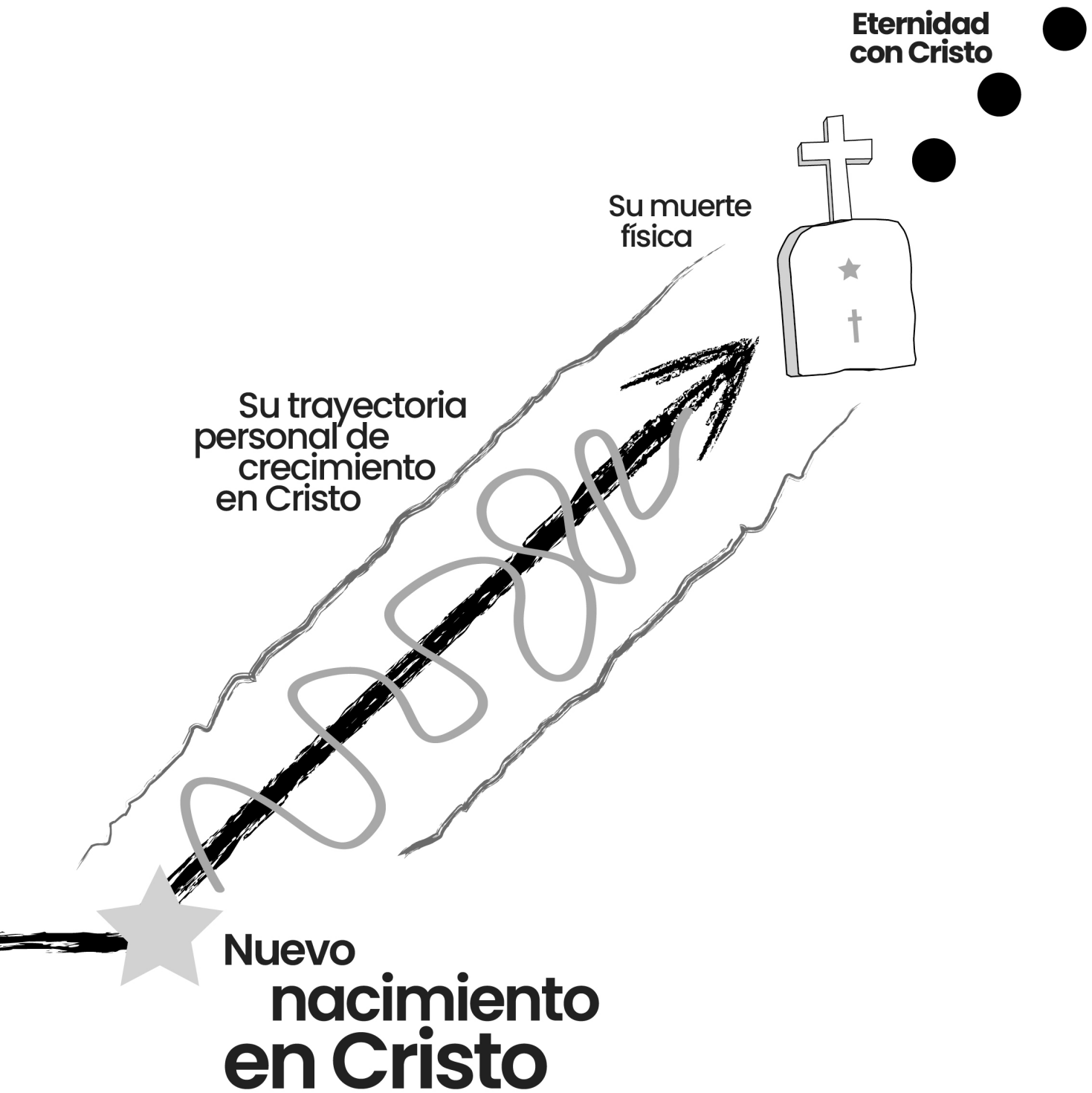
1. En su organización o ministerio, ¿hasta qué punto se produce de forma natural el proceso de abrir espacio para servir?
2. ¿El crecimiento de su organización abrirá de manera natural espacios para el servicio? ¿O es necesario que este proceso se haga de forma intencional o incluso sistematizada?
3. Estructuralmente, ¿qué puestos, funciones o roles se abren (por ejemplo: maestro de Escuela Dominical, anciano, diácono, líder de grupos pequeños, director del programa de campamentos, confidente de cabaña en campamentos) y con qué frecuencia se ofrecen espacios para servir?
4. ¿Existen espacios (oportunidades) cerrados, ya sea porque solamente están abiertos a un determinado grupo o tipo de personas o porque están permanentemente ocupados por ciertos líderes?
5. ¿Existen barreras para que las personas entren en determinados espacios? ¿Bajo qué criterios deben protegerse estos espacios (por ejemplo: el contacto estrecho con una población vulnerable que requiera un control o una formación especializada) o abrirse eliminando la «burocracia»?
6. ¿Se escuchan las voces de los que claman por servir, o las de aquellos cuyas voces son suaves y tímidas? ¿Tiene cada departamento o ministerio un sistema para escuchar estas voces?
7. Si alguien pide servir, ¿qué espacios están disponibles? ¿Existe un medio para escalar estas ofertas según su compromiso de tiempo o competencia?

8. ¿Habrá alguien que observe el servicio del líder potencial, para alentar, notar, denominar y nombrar sus dones y fortalezas y proporcionar más oportunidades para desarrollarse?
9. En su iglesia local, ministerio paraeclesialístico o campamento, ¿cómo pueden las familias incorporarse al proceso de apertura de espacios y oportunidades? ¿Qué tipo de apoyo pueden ofrecer los padres a sus hijos cuando pasan a los espacios abiertos? ¿Cómo pueden acompañarlos?

Nuestro propósito supremo:
Glorificar a Dios y gozar
de Él para siempre.



FIGURA 18: Su trayectoria personal de crecimiento



45

Tómese un tiempo para escribir en su propia Gran Flecha siguiendo las indicaciones que aparecen a continuación:

1. Escriba en la estrella del extremo izquierdo la fecha de su nacimiento, la fecha que Dios planeó para que usted viniera a este mundo.
2. La línea recta representa la época del pre-evangelismo, la vida antes de su conversión a Cristo. Anote un par de factores que lo llevaron a tomar la decisión de seguir a Jesús (si se queda sin espacio puede usar una nota adhesiva).
3. Etiquete la segunda estrella con la fecha o temporada aproximada de su nuevo nacimiento en Cristo, el punto en el tiempo que Dios preordenó para que se convirtiera en su hijo o hija (Efesios 1:3-10).
4. La flecha representa un giro dramático hacia arriba. Registre algunos de los momentos durante esta trayectoria en los que experimentó una transformación espiritual sobrenatural a lo largo de su caminar en Cristo.

46

La trayectoria ascendente de la Gran Flecha se superpone con giros y vueltas para transmitir que el crecimiento de uno tiene sus altibajos; la experiencia de salvación de cada persona es única. Marque su propio camino de crecimiento con las indicaciones que aparecen a continuación.

Utilice el espacio que rodea a la Gran Flecha para anotar sus respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo creció como líder?
- ¿Qué hizo para crecer como líder?
- ¿Quiénes estaban involucrados?
- ¿Qué hicieron exactamente?
- Describa acciones concretas que haya realizado de manera regular para crecer como líder.
- ¿Qué papel desempeñaron las dificultades en su vida, tanto antes de conocer a Cristo como después?

PROCESOS DE CRECIMIENTO	FRASES DE APOYO DE LOS ENCUESTADOS
Asumir la responsabilidad de aprender por sí mismos (ser autodidacta). El hábito de la lectura fue la forma más mencionada.	«Hay que ser alguien que invierte en su propia vida» (Abraham).
Compartir y cooperar interdenominacionalmente	«Me prometí que no pasaría un día sin leer» (Eduardo).
Invertir tiempo en la presencia de Dios y en el estudio personal de la Biblia.	«Recibí críticas de otras personas de mi denominación porque asistí a seminarios impartidos por otras iglesias, ya que sentía la necesidad de aprender a crecer como iglesia... Pero mi base es firme. Todos necesitamos aprender de otros» (Adriana).
Participación oportuna en la capacitación que correspondía a una necesidad específica.	«Nunca se deja de depender de Dios» (Abraham).
Seguir el ejemplo de personas que fueron modelos inspiradores y dignos de imitar.	«Un líder capacitado puede servir mejor al Señor» (Orlando).
Tener a alguien a quién rendir cuentas y a quién someterse. Alguien leal, sabio y ético.	«Todos necesitamos héroes de la fe» (Alonso).
Mantener la mente abierta.	«Me enseñaron que no se puede crecer sin tener a quién rendirle cuentas, sobre todo en materia de finanzas e integridad moral» (Samuel).
	«Los amigos amplían mi visión. Cuando estás cerrado necesitas ayuda para ampliar tu perspectiva» (Benjamín).

TABLA 8. Resumen de los siete procesos identificados en las descripciones de los pastores sobre su crecimiento como líderes.

47

Revise los siete procesos de la Tabla 8. Elija aquel con el que más se identifique. Explique una lección específica o un punto de crecimiento que haya experimentado en relación con este proceso.

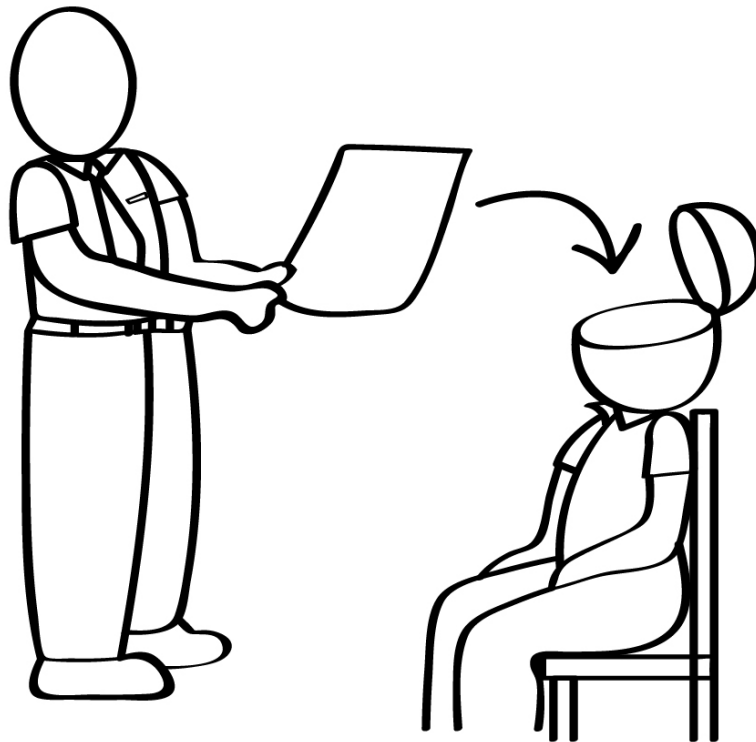


FIGURA 19: Educación bancaria

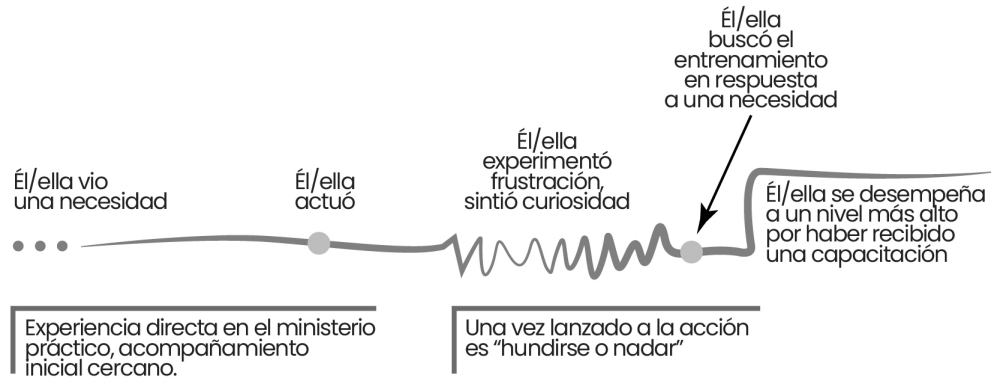


FIGURA 20: Muestra visual del rol que ha desempeñado la capacitación en la vida de los líderes.

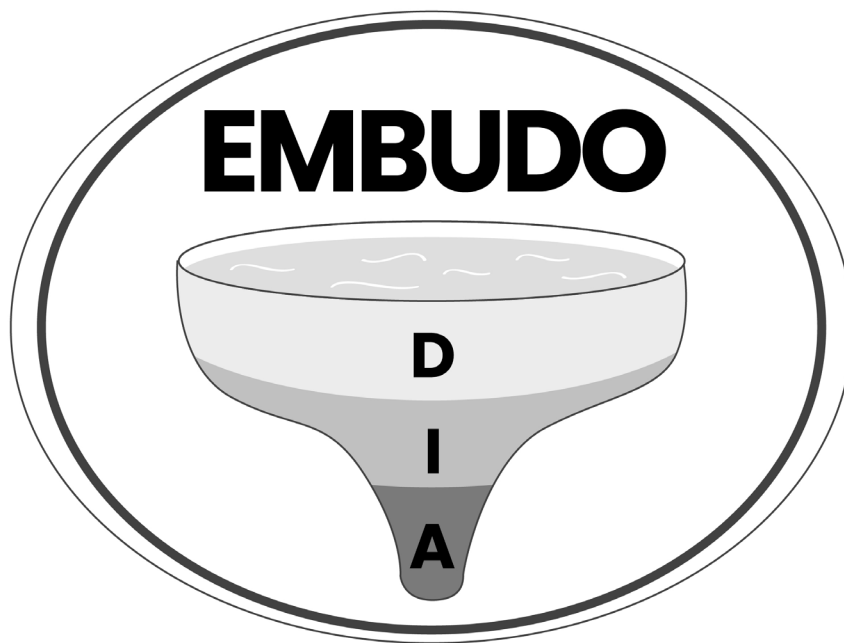


FIGURA 21: El diálogo comienza con la Descripción de las necesidades sentidas, continúa con la Interpretación de las necesidades reales y termina con el enfoque y la Acción inspirados por el Espíritu Santo.

48

Si tuviera que hacer una conjetura fundamentada sobre cuáles son las necesidades sentidas y reales de sus líderes emergentes, ¿cuáles serían? Escriba sus ideas iniciales.

Invite a su equipo a orar para que Dios les dé visión y discernimiento sobre las necesidades reales y sentidas de sus líderes emergentes. Luego, tan pronto como sea posible, pregunte directamente a sus líderes emergentes.

49

Vuelva a leer las necesidades sentidas y reales que escribió en el Ejercicio 48.

¿Qué temas podrían utilizarse para abordar estas necesidades? ¿Qué contenidos son relevantes para ellos? y ¿Qué experiencias podrían diseñarse para atraer la atención del líder emergente, pero también para desafiarlo más allá de sus capacidades actuales?

Recuerde que una secuencia de experiencias enriquecedoras crea un espacio para que el Señor moldee y forme a sus líderes emergentes y aun los antiguos.

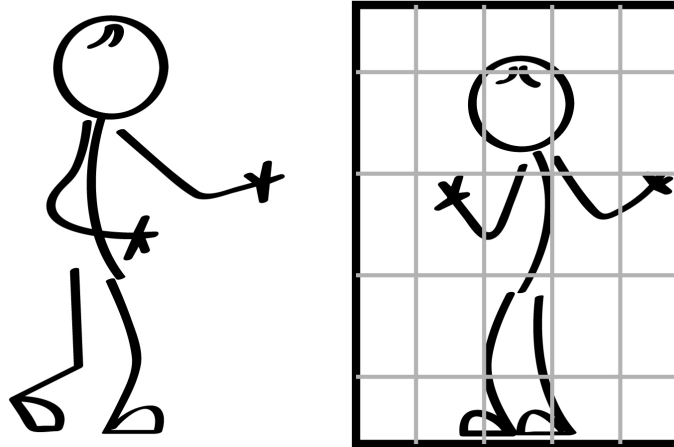


FIGURA 22: Un proyecto de servicio podría consistir en visitas regulares a personas recluidas en la cárcel o en situación de extrema necesidad, como los niños de la calle.

Crecimiento a través de experiencias de desarrollo.

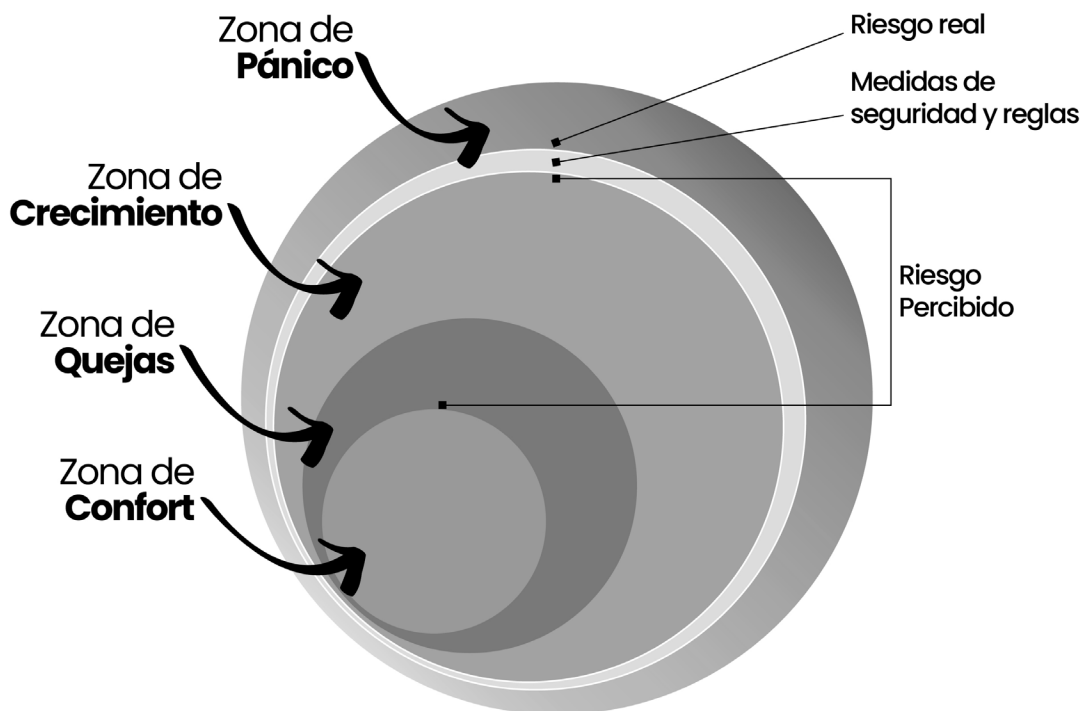


FIGURA 23: Dinámicas de grupo creada por elementos de desafío, apoyo y evaluación

50

Dé un paseo por su baúl de los recuerdos y evoque una experiencia que haya sido formativa para usted. Para ayudarle a recordar y a reflexionar sobre la experiencia, le he proporcionado un cuadro básico para que lo complete (véase la Tabla 9). No dude en utilizar otras páginas si es necesario.

Este ejercicio le resultará muy útil a usted y a los demás si su descripción es detallada y rica:

- Elija una experiencia o serie de experiencias que le hayan ayudado a crecer como líder.
- Cree una narración que explique la experiencia (similar a la historia que compartí de nuestro viaje de fin de semana de la clase universitaria).
 - o Proporcione cualquier información que ayude a otros a entender el contexto.
 - o Incluya a las personas con las que compartió la experiencia y la relación que tienen con usted.
 - o Intente que el lector se sienta como si estuviera allí con usted.

Aclare la relevancia y el valor formativo de esas experiencias.

Descripción de una o varias experiencias que lo hayan formado como líder.

**DESCRIBA UNA EXPERIENCIA O UNA SERIE DE EXPERIENCIAS
(¿CUÁL FUE EL CONTEXTO, QUÉ PASÓ, QUIÉN ESTABA AHÍ?).**

APOYO: DESCRIBA CÓMO SE PROPORCIONÓ EL ELEMENTO DE APOYO Y EL EFECTO QUE TUVO EN USTED.

DESAFÍO: DESCRIBA CÓMO SE PROPORCIONÓ EL ELEMENTO DE DESAFÍO Y EL IMPACTO QUE TUVO EN USTED.

EVALUACIÓN: DESCRIBA CÓMO SE PROPORCIONÓ EL ELEMENTO DE EVALUACIÓN Y CÓMO INFLUYÓ EN USTED.

EN RETROSPECTIVA, DESCRIBA UNO O DOS DE LOS ASPECTOS ESPECÍFICOS DE ESTA EXPERIENCIA QUE LE HICIERON CRECER COMO LÍDER.

TABLA 9. Descripción de una experiencia que fue formativa para usted como líder.

51

En equipo, reúnan las ideas contenidas en las secciones anteriores para crear experiencias formativas. Asegúrese de compartir sus experiencias formativas que escribió en el ejercicio #50, que pueden servir como fuente de ideas.

1. Discierna en oración e indague sobre las necesidades reales y sentidas de sus líderes.
2. Diseñe una serie de experiencias que respondan a sus necesidades y combinen la teoría con la práctica, conectadas por la reflexión.
3. Defina el contexto en el que tendrán lugar estas experiencias.
4. Incluya los elementos formativos de desafío, evaluación y apoyo.

Planificación de experiencias formativas

PASO 1: RESUMA SUS CONCLUSIONES SOBRE LAS NECESIDADES REALES Y SENTIDAS DE SUS LÍDERES EMERGENTES.

Empty space for Step 1 notes.

PASO 2: ESBOCE UNA SERIE DE EXPERIENCIAS QUE RESPONDAN A SUS NECESIDADES Y COMBINEN LA TEORÍA CON LA PRÁCTICA, CONECTADAS POR LA REFLEXIÓN.

Empty space for Step 2 notes.

IDENTIFIQUE LOS TEMAS Y EL CONTENIDO. ¿CÓMO SE RELACIONAN CON SUS NECESIDADES SENTIDAS Y REALES?

DESCRIBA LA CONEXIÓN ENTRE SUS NECESIDADES SENTIDAS Y REALES, Y LAS EXPERIENCIAS ELEGIDAS.

Empty space for identifying themes and content.

Empty space for describing the connection between needs and experiences.

DESAFÍO PASO 3: ¿CÓMO AÑADIRÁ DESAFÍOS A LA EXPERIENCIA PARA QUE CREZCAN?

EVALUACIÓN PASO 4: ¿CÓMO PROPORCIONARÁ UNA RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA Y UNA EVALUACIÓN FORMATIVA?

APOYO PASO 5: ¿CÓMO VA A AÑADIR UN SISTEMA DE APOYO?

Describa el sistema de apoyo que se proporcionará.

PASO 6: ORGANICE LOS DETALLES PARA CREAR UN PROGRAMA DE EVENTOS DE DESARROLLO.	
<p>¿Dónde? ¿Dónde se llevará a cabo? ¿Será necesario transporte? ¿Se dispondrá de material?</p>	
<p>¿Cuándo? ¿Con qué frecuencia se realizarán las sesiones? ¿Cuánto durarán? ¿Puede sugerir fechas tentativas?</p>	
<p>¿Quién? Nombre los líderes emergentes involucrados y los líderes que los acompañarán. ¿Va a contar con el apoyo y los recursos de otros miembros de su iglesia o comunidad?</p>	
<p>¿Cuánto? ¿Cuál es el presupuesto? ¿Tendrá que hacer concesiones o proponer alternativas para ajustarse a su presupuesto?</p>	

TABLA 10. Un proceso paso a paso para crear experiencias formativas.

PROGRAMA DE EXPERIENCIAS FORMATIVAS		
Fecha/hora	Facilitador(es)	Actividad de desarrollo

TABLA 11. Programa de actividades para experiencias formativas.

52

Tómese un momento para mirarse con objetividad a sí mismo y al líder emergente que usted está acompañando.

¿Qué adjetivos utilizaría para describir su propio espíritu de superación? Al observarlo ¿podría otra persona ver pruebas de su espíritu de superación?

Piense en la persona a la que Dios le ha pedido que acompañe y le abra espacios. Tal vez ya haya creado experiencias formativas para fomentar el crecimiento de esa persona. ¿Ve en él o en ella evidencias de un espíritu de superación?

Utilice la tabla 12 para escribir sus respuestas a estas preguntas.

AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN DE UN LÍDER EMERGENTE AL QUE ACOMPAÑA
Pensando en cómo estos pastores han descrito su espíritu de superación, ¿qué adjetivos utilizaría para describir su propio espíritu de superación?	¿Qué adjetivos utilizaría para describir el espíritu de superación de esta persona?

TABLA 12. Espíritu de superación: Una evaluación de sí mismo y de un líder emergente.

53

En lugar de contar el número de horas que usted lee la Biblia para evaluar su propia devoción o la de otros al estudio de las Escrituras (lo que puede ser un ejercicio para medir la religiosidad), describa tres lecciones que haya aprendido recientemente y que hayan surgido directamente de su estudio de la Biblia. Intente calcular el alimento espiritual que adquiere de su propio estudio bíblico personal. Aplique las mismas preguntas a un líder emergente al que esté acompañando. Expresé sus pensamientos en la Tabla 13.

AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN DE UN LÍDER EMERGENTE AL QUE ACOMPAÑA
<p>Considere cómo estos pastores han descrito su compromiso de invertir tiempo en la comunión con Dios y el estudio de la Biblia. Describa su propia relación con la Biblia y la diferencia que hace en su vida, describiendo tres lecciones que haya aprendido recientemente y que hayan surgido directamente de su estudio de la Biblia.</p>	<p>De lo que puede observar en la vida de este líder emergente, ¿cómo refleja su vida la adhesión a los principios que se encuentran en las Escrituras?</p> <p>¿Sabe si consistentemente invierte tiempo en la comunión con Dios y en el estudio de la Biblia?</p>

TABLA 13. Inversión de tiempo en comunión con Dios y en el estudio de la Biblia: Una evaluación de sí mismo y de un líder emergente.

Menciones de fuentes de crecimiento autodidacta

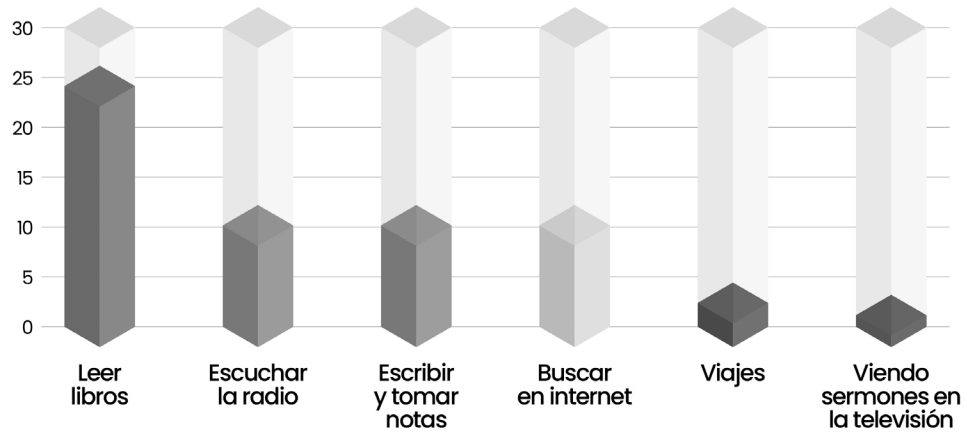


FIGURA 24. Menciones de fuentes de crecimiento autodidacta

54

Terminar bien en su propia trayectoria de liderazgo requiere autocuidado y aprender a aprender. Hay una variedad de maneras de crecer, pero la constante es crecer cada vez más como Jesús. Nadie puede hacerle crecer. Usted tampoco puede hacer crecer a nadie más.

¿Cómo está cooperando usted con Dios en su propio crecimiento? ¿Cómo ve que el líder al que acompaña, se hace cargo de su propio crecimiento? Describa sus observaciones en la Tabla 14.

AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN DE UN LÍDER EMERGENTE AL QUE ACOMPAÑA
Teniendo en cuenta cómo estos pastores han descrito los medios que utilizaron para aprender, ¿qué medios utiliza usted regularmente para seguir creciendo?	Mirando objetivamente a este líder emergente al que acompaña, describa los esfuerzos que usted observa que hace para aprender y crecer.
¿Cuántos libros ha leído este último mes? ¿Qué diferencia han hecho los libros que ha leído en su vida y en su liderazgo?	¿Se ha dado cuenta de si lleva un libro o lee? ¿Habla acerca de su lectura?
Utilice cualquier escala que tenga sentido para usted para darse una calificación por su aprendizaje autodidacta.	

TABLA 14. Aprendizaje autodidacta: Una evaluación de sí mismo y de un líder emergente.

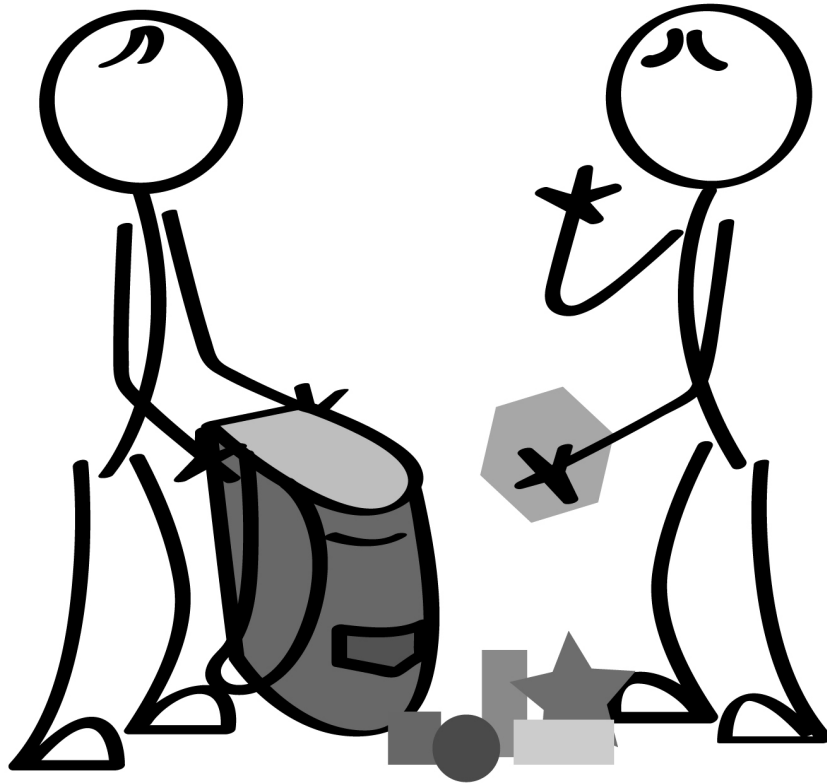


FIGURA 25. La rendición de cuentas se ve como alguien que revisa la mochila de uno para revisar «sus cosas».

55

¿Qué medidas de seguridad tiene actualmente para protegerse de la deshonestidad financiera y de la inmoralidad?

Escriba sus respuestas en la Tabla 15.

AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN DE UN LÍDER EMERGENTE AL QUE ACOMPAÑA
¿A quién le rinde cuentas y en qué áreas le rinde cuentas?	¿Qué consejo le daría a este líder emergente, no solamente para ayudarlo a evitar el pecado financiero y sexual, sino también para evitar incluso la apariencia de estas transgresiones?

Mencione las precauciones que toma actualmente para protegerse de las faltas financieras y morales.	Nombre las precauciones que toma actualmente para proteger a los líderes emergentes de las faltas financieras y morales.
¿Ha hecho el duro trabajo de examinar los lados oscuros, de su carácter y liderazgo? ¿Puede nombrar y describir sus propios lados oscuros?	¿Qué enseñanzas y lecciones puede compartir con este líder emergente a partir de las descripciones que estos pastores y líderes han proporcionado de sus propias experiencias de vida?

TABLA 15. Responsabilidad y sumisión: Una evaluación de sí mismo y de un líder emergente.

56

A lo largo de este capítulo le he invitado a analizar su propio autodesarrollo del liderazgo y el del líder o líderes a los que usted acompaña.

Ahora le invito a completar el «mapa de autodesarrollo del liderazgo» (véase la Figura 26) que sigue. Mientras lo hace, escuche a Dios y juntos hagan planes concretos para su desarrollo de liderazgo. Si le resulta útil, haga una copia de este mapa e invite a su líder emergente a completarlo.

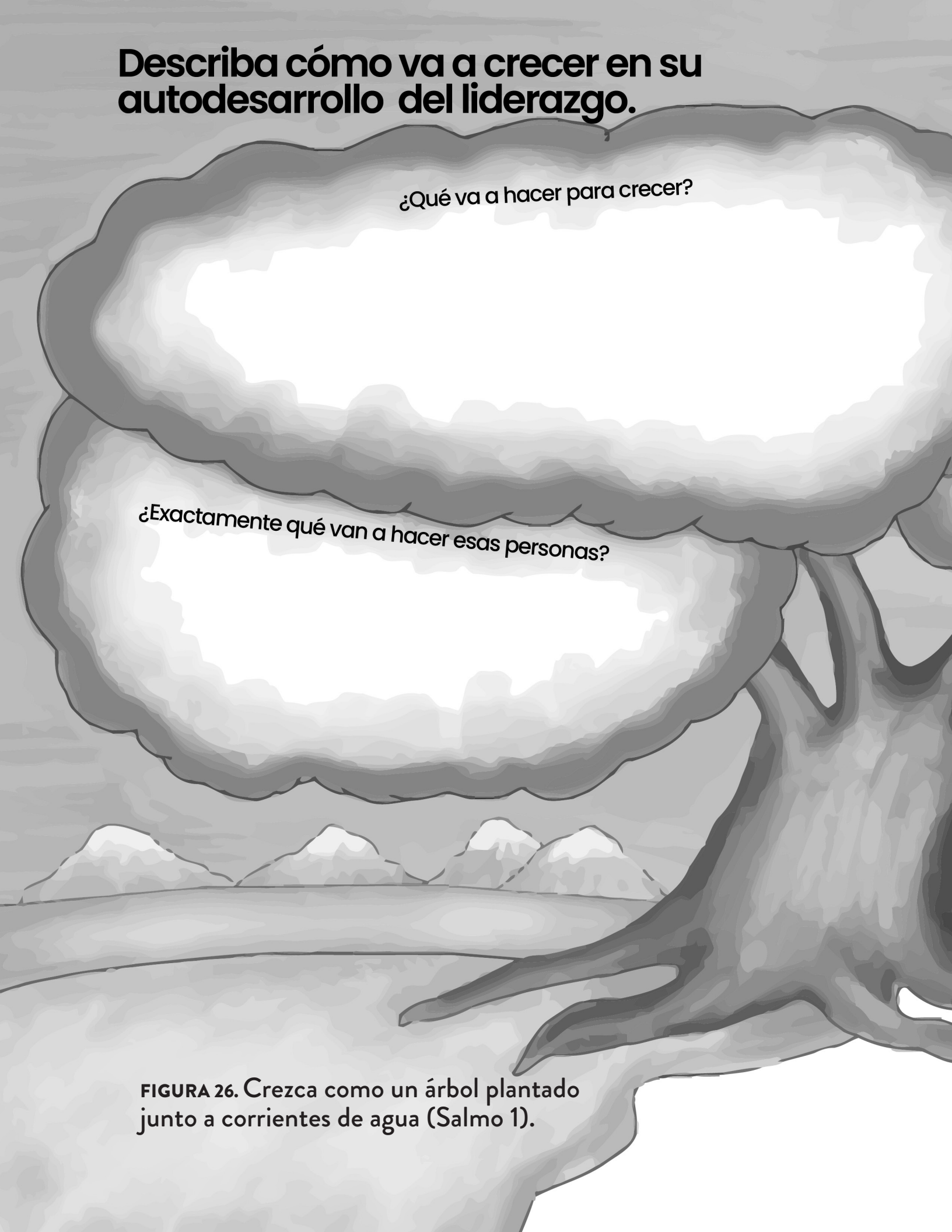
La imagen de un árbol en este mapa de liderazgo está en referencia directa a la analogía que el salmista utiliza en el Salmo 1: Una persona que se deleita en la ley del Señor y que medita en ella de día y de noche, se compara a un árbol plantado a corrientes de agua y que cuando llega su tiempo, da fruto y sus hojas jamás se marchitan y todo cuanto hace prospera. Esta imagen se mostrará a lo ancho de dos páginas para que sea más fácil rellenarla a mano.

Describe cómo va a crecer en su autodesarrollo del liderazgo.

¿Qué va a hacer para crecer?

¿Exactamente qué van a hacer esas personas?

FIGURA 26. Crecza como un árbol plantado junto a corrientes de agua (Salmo 1).





¿A quién va a tomar en cuenta para esto?

Describe acciones concretas que va a tomar de manera regular para crecer en su autodesarrollo del liderazgo.

57

En su contexto, ¿ve usted evidencia de los obstáculos culturales mencionados (sectarismo, mente cerrada, legalismo y desconfianza)?

Si es así, describa esta evidencia a profundidad utilizando una historia o anécdota. Asegúrese de incluir su interpretación y conclusiones finales sobre cómo Dios podría estar guiándole a actuar de manera redentora.

58

¿Qué ideas concretas puede generar su equipo para ayudar a promover el autodesarrollo del liderazgo desde el principio? Diseñe sus ideas concretas con sugerencias sobre cómo superar los obstáculos culturales y de la organización, en caso de que se presenten.
