

TRANSICIONES

Dirija a su iglesia a través del cambio

«Dan Southerland guió a su congregación hacia la renovación, la salud y el crecimiento mediante un brillante proceso de transición paso a paso ... Si usted es pastor o líder clave de una iglesia establecida, este manual lo ayudará a implementar los principios de una iglesia con propósito... Este libro es para estudiarlo, no para leerlo solamente.»

Rick Warren

«Tuve el privilegio de ser uno de los pastores de una iglesia que navegó con éxito los mares de la transición. En los últimos nueve años, tuvimos nueve transiciones grandes, la asistencia se multiplicó siete veces y plantamos dieciséis misiones. Estoy convencido de que Dios nos permitió aprender sobre la transición para poder contarle a otros líderes de iglesias lo aprendido.»

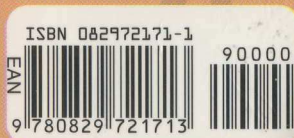
Dan Southerland

Dan y su esposa, Mary, viven en Fort Lauderdale, Florida, con sus dos hijos, Jered y Danna. Dan es pastor y maestro de la iglesia Flamingo Road, una congregación contemporánea y con propósito.

www.editorialvida.com

EDITORIAL **Vida**
HACIA UN NUEVO MILENIO

Cubierta diseñada por O Design



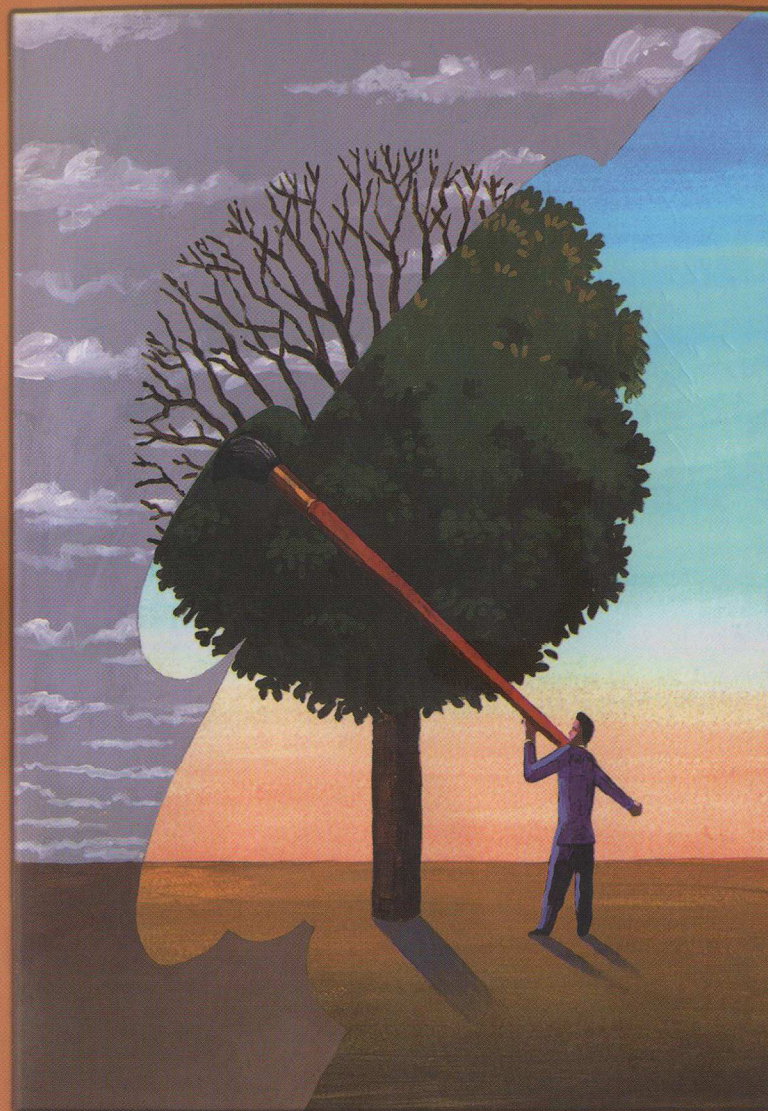
Categoría: Ministerio cristiano

TRANSICIONES + SOUTHERLAND

 vida

EDITORIAL VIDA

DAN SOUTHERLAND



TRANSICIONES

Dirija a su iglesia a través del cambio

TRANSICIONES

Dirija a su iglesia a través del cambio

TRANSICIONES

Dirija a su iglesia a través del cambio

DAN SOUTHERLAND

www.editorialvida.com

EDITORIAL **Vida**
HACIA UN NUEVO MILENIO

La misión de EDITORIAL VIDA es proporcionar los recursos necesarios a fin de alcanzar a las personas para Jesucristo y ayudarlas a crecer en su fe.

© 1999 EDITORIAL VIDA
Miami, Florida 33166-4665

Publicado en inglés bajo el título:
Transitioning: Leading Your Church Through Change
© 1999 por Dan Southerland

Traducción: *Lorena Loguzzo*

Edición: *Nancy Pineda*

Diseño interior: *Leonardo Pineda*

Diseño de cubierta: *Gustavo A. Camacho*

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta obra puede reproducirse ni transmitirse mediante ningún sistema o método: electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación magnetofónica o cualquier otro, sin la previa autorización por escrito de los editores. Se permite la reproducción de los bosquejos y materiales en la sección del manual (páginas 167-237) para uso exclusivo en la iglesia local; no para reventa ni publicación.

ISBN 0-8297-2171-1

Categoría: *Ministerio cristiano*

Impreso en Estados Unidos de América
Printed in the United States of America

99 00 01 02 03 04 05 ❖ 07 06 05 04 03

Dedicatoria

Dedico este libro a los pastores de todo el mundo que, como usted, guían a sus congregaciones en la transición hacia una iglesia con propósito. Oro que este libro los guíe.

Dedico este libro a los líderes laicos de todo el mundo que, como usted, tienen hambre de lo que Dios quiere hacer en su iglesia. Oro que este libro los aliente.

Dedico este libro a los millones de personas de todo el mundo que, como usted, están en la búsqueda espiritual, que dejaron la iglesia pero no dejaron a Dios. Oro que este libro equipe a las iglesias para alcanzarlos.

Agradecimientos

Gracias a mi familia: Mary, Jered y Danna. Me conocen y me aman mejor que nadie. Son la alegría de mi vida. Gracias a mi familia política: Jay y Michele, su ayuda vale mucho. Son el aliento de mi vida. Gracias a mi familia de la iglesia: que sirvió como laboratorio para probar los conceptos de este libro. Es la mejor iglesia que conozco. Gracias a los pastores con los que tengo el privilegio de servir en la Iglesia Flamingo Road. Esta es también su historia. Son lo mejor de lo mejor. Gracias a Lyman Coleman, quien hizo posible este sueño. Tienes visión del futuro. Gracias a Jesucristo del que fluyen todas las bendiciones. Eres el amor de mi vida.

Contenido

Prólogo de Rick Warren	9
La historia de Flamingo Road	11
Introducción	13
Perspectiva General	17
Primer Paso: Cómo prepararse para la visión.	21
Segundo Paso: Cómo definir la visión	43
Tercer Paso: Cómo plantar la visión	65
Cuarto Paso: Cómo comunicar la visión	81
Quinto Paso: Cómo implementar la visión	93
Sexto Paso: Cómo enfrentar la oposición	105
Séptimo Paso: Cómo modificar el rumbo	123
Octavo Paso: Cómo evaluar los resultados	141
Palabras Finales	159

GUÍA DE TRABAJO

Introducción a la Guía de Trabajo	167
Guía de Trabajo	169

Prólogo

Desde la publicación de *Una Iglesia con Propósito* en 1995, más de quinientos mil líderes de las iglesias alrededor del mundo conocieron los principios para construir una iglesia sana cimentada en el fundamento que Jesucristo dio: el Gran Mandamiento y la Gran Comisión. Hoy en día, miles de iglesias están en la transición de dejar de ser iglesias con programas y convertirse en iglesias con propósito. Un gran movimiento de renovación y avivamiento está ocurriendo en las iglesias dispuestas a cambiar.

Uno de los ejemplos más alentadores es lo que sucede en la Iglesia Flamingo Road de Fort Lauderdale, Florida, bajo la dinámica dirección del pastor Dan Southerland. Este hombre es un líder sabio y maduro. Guió a su congregación hacia la renovación, la salud y el crecimiento mediante un brillante proceso de transición paso a paso.

Como resultado, su iglesia creció de trescientos miembros a más de dos mil hoy. Sin embargo, lo más hermoso del caso es que sesenta por ciento de las personas que hoy alcanzan no pertenece a ninguna iglesia. No es una iglesia que creció a expensas de otras. Es más, durante su crecimiento, la iglesia se dedicó a plantar otras dieciséis iglesias.

Ser una iglesia con propósito no tiene nada que ver con la denominación, el estilo musical de la alabanza, el objetivo evangelístico, el tamaño ni la ubicación de la iglesia. La esencia del paradigma del propósito es una estrategia simple y bíblica junto con una estructura que asegure un énfasis equilibrado en los cinco propósitos de la iglesia que aparecen en el Nuevo Testamento. La mayoría de las iglesias enfatizan demasiado

alguno de esos propósitos (evangelización, discipulado, alabanza, ministración o comunión) y descuidan el resto, algo que siempre causa desequilibrio. Sin embargo, la historia maravillosa de Dan Southerland ilustra que el equilibrio es salud. Cuando una iglesia es saludable, el crecimiento ocurre en forma automática y natural.

Este libro es para estudiarlo, no para leerlo solamente. Para aprovecharlo con eficacia, le sugiero que compre un ejemplar para cada uno de los miembros de la directiva de la iglesia y que lo lean juntos, capítulo por capítulo, al igual que muchos lo hicieron con *Una Iglesia con Propósito*. Hablen de las implicaciones para su iglesia de cada capítulo y hagan una lista de los pasos a seguir.

Al acercarnos al siglo veintiuno, creo que los mejores días de la iglesia están por delante y creo firmemente que hay esperanza para las iglesias más antiguas que se atrevan a correr el riesgo de descubrir el propósito de Dios para ellas.

Si usted es pastor o líder clave de una iglesia establecida, este manual lo ayudará a implementar los principios de una iglesia con propósito. Así que, ¡adelante! Mi oración es que Dios use este libro para permitirle, como lo hizo con el rey David, «servir a su propia generación según el propósito de Dios» (Hechos 13:36).

Rick Warren

Autor de *Una Iglesia con Propósito*

La Historia de Flamingo Road

La Iglesia Flamingo Road de Fort Lauderdale, Florida, estaba en una encrucijada en el otoño de 1989. En tres años, esta iglesia tradicional de trescientos miembros experimentó por segunda vez estar sin pastor y sin empleados. Desesperada, contrató a tres hombres en un mes... ¡Y se embarcó en lo que sería la mayor aventura de su vida!

Flamingo Road experimentó un sólido crecimiento en los meses siguientes. En la primavera de 1990, íbamos rumbo a ser una gran iglesia tradicional. Sin embargo, descubrimos algo que nos partió el corazón: no alcanzábamos a los de fuera, a los perdidos. Noventa por ciento de nuestro crecimiento se debía a personas que venían de otras iglesias y solo diez por ciento se ganaban para Cristo.

Con eso comenzó nuestra travesía para descubrir cómo hacer una iglesia para quienes están fuera de la iglesia. Aprendimos de muchas iglesias distintas que sí estaban alcanzando a los inconversos. La iglesia que más influyó fue Saddleback de Mission Viejo, California. Nos dimos cuenta que necesitábamos aplicar en nuestro medio un plan de propósito, objetivo y estrategia con sentido común.

Luego de un año de estudiar, meditar y orar, nos dispusimos a hacer la transición. Dios nos bendijo de manera sorprendente. En verdad, hicimos nueve transiciones concretas:

- **enfoque:** de dirigida por programa a dirigida por propósito.
- **objetivo:** de ganar «otros bautistas» a ganar inconversos.
- **estilo de alabanza:** de tradicional a muy contemporáneo.
- **liderazgo:** de dirigida por un comité o diáconos a dirigida por empleados.
- **pastorado:** de un modelo de pastor único, a muchos pastores.
- **ministerio:** de que el personal haga la tarea del ministerio, a que este apoye a los líderes laicos para hacer el ministerio.
- **estrategia:** de no tener un plan sistemático para alcanzar a los perdidos y discipular a los que ganamos, a contar con un constante proceso cíclico a través de grupos pequeños.
- **horarios:** de un solo culto los domingos por la mañana, a tener dos cultos el sábado por la noche y otros dos el domingo por la mañana.
- **grupos pequeños:** de la Escuela Dominical tradicional, a grupos pequeños de relación.

Ninguna de estas transiciones fue fácil ni inmediata, pero sí eficaz. Crecimos de una iglesia con trescientos en el otoño de 1989, a un total de dos mil cien hoy. Comenzamos dieciséis misiones e iglesias hijas que hoy tienen un promedio de tres mil asistentes. Y ahora alcanzamos inconversos: alrededor de sesenta por ciento de los que asisten a nuestra iglesia no se congregaban en ninguna.

Sabemos muy bien que Dios aún no ha terminado con nosotros. Ya avanzamos en la meta de tener dos mil miembros para el 2000 y diez mil para el 2010. Una de las cargas que tenemos es la de ayudar a otras iglesias y a otros pastores a realizar estas transiciones. Creemos que se puede aprender de la experiencia de otros y nuestro deseo es poner nuestra experiencia a disposición de quien pueda beneficiarse con ella.

Introducción

¿Por qué un libro sobre transiciones?

A Marcos y a Jorge se les da un pedazo de madera y un cuchillo. Los dos muchachos comienzan a tallarla enseguida. Ambos trabajan intensamente. Ambos se toman la tarea en serio. Ambos disfrutan la tarea.

Cuando terminan, los muchachos obtienen resultados diferentes. Marcos talló un barco. Jorge talló su madera hasta convertirla en una pila de astillas.

¿Cuál fue la diferencia? Marcos tenía visión. Tenía en mente el resultado final. También entendió el concepto de transición: cómo llegar de donde estaba a donde deseaba ir. Tenía propósito, objetivo y estrategia. Jorge, aunque trabajó con el mismo empeño, solo desmenuzaba madera.

¿Por qué necesitamos un libro sobre la transición hacia una iglesia con propósito? Porque muchas de las iglesias, si no la mayoría, solo malgastan esfuerzos. Según recientes estudios, ochenta por ciento de las iglesias en Estados Unidos están estancadas o en declinación. A las puertas del siglo veintiuno, tenemos oportunidades sin precedentes en la historia cristiana y las desperdiciamos mientras el mundo se va de patitas al infierno.

El lado positivo es que la iglesia como un todo sí se preocupa por la gente. Trabaja con empeño para mostrarle al mundo que amamos a Dios. La dificultad no radica en el corazón. Es mucho más sutil. Perdimos la visión. Erramos el camino en los veinte siglos desde que Jesucristo nos entregó las llaves del Reino.

En un esfuerzo para recuperar esa visión, en la última década cientos de miles de líderes asistieron a conferencias sobre liderazgo, visión y propósito. Vuelven renovados con el fuego de lo que puede suceder en sus iglesias. Sin embargo, todos enfrentan la misma lucha: ¿Cómo lograr la transición de la iglesia actual a la que desean tener?

¿Por qué ahora?

Dios está haciendo algo nuevo en el mundo actual. Se están constituyendo las mayores iglesias de la historia cristiana, entre ellas se cuentan numerosas congregaciones en Sudamérica y Corea que tienen más de cien mil asistentes regulares. Continentes enteros están experimentando un avivamiento. Según Open Doors International [Ministerio Puertas Abiertas], diez mil personas diarias se entregan a Cristo en Sudamérica y treinta mil en África.

Estamos al borde de una segunda reforma. La primera reforma de los años 1500 y 1600 fue acerca del mensaje, de volver a lo que la Biblia dice en verdad sobre el pecado y la salvación, de cómo nos relacionamos con Dios. En la primera reforma se le devolvió la Biblia a la gente.

La segunda reforma es sobre los métodos. Se refiere a cómo debemos relacionarnos con el mundo que nos rodea; cómo le damos pertinencia cultural al evangelio para que hombres y mujeres en todo lugar puedan conocer y amar a Jesucristo. En esta segunda reforma, el ministerio de la Iglesia se le devuelve a la gente.

¿Por qué lee este libro?

¿Cómo logramos la transición de la iglesia hacia el modelo con propósito? ¿Cómo marcamos el camino de vuelta a los principios bíblicos de ser convenientes culturalmente sin estar comprometidos con la cultura? ¿Cómo podemos reformar nuestro estilo de iglesia según un modelo contemporáneo y con propósito para que el mensaje de salvación en Cristo llegue con claridad a quienes tanto deseamos alcanzar?

Si estas y otras tantas preguntas le quitan el sueño, este libro es para usted. Parece haber un hambre creciente entre los líderes de la iglesia por entender la transición y por poder llevarla a cabo en la iglesia local. Este libro es para esos líderes.

Si está contento con la situación de la iglesia, este libro no es para usted. Pero si está desesperado por ver un avivamiento, si ansía ver gente entregada a Cristo, si está listo para ver a la iglesia convertirse en una fuerza viva en la comunidad como nunca antes lo fue, siga leyendo.

Este libro no dice por qué la iglesia necesita la transición. Si usted necesita que lo convenzan, con este libro se frustrará. Este libro trata de la manera en que se debe guiar a la iglesia en la transición. Se escribió para quienes ya están convencidos de que debe ocurrir el cambio. Es para quienes ansían conducir a sus congregaciones a ser iglesias con propósito, pero no saben cómo hacerlo.

¿Por qué escribo este libro?

Tuve el privilegio de ser uno de los pastores de una iglesia que navegó con éxito los mares de la transición. Nueve años atrás, Flamingo Road era una iglesia tradicional, dirigida por programas, estancada en cuanto al crecimiento. En los últimos nueve años, tuvimos nueve transiciones grandes, la asistencia se multiplicó siete veces y plantamos dieciséis misiones. Hoy somos una iglesia totalmente contemporánea, transformada, con propósito. Fue la gran aventura de nuestras vidas... pero creo que esto apenas comenzó.

Estoy convencido de que Dios nos permitió aprender sobre la transición para poder contarles a otros líderes de iglesias lo aprendido. Este libro es una compilación de lo que aprendimos a través del camino. De ningún modo es la palabra final en materia de transición. Necesitamos más libros de este tipo. Sin embargo, antes de tener muchos, debemos tener uno. A mi entender, este es el primer libro que habla de orientar la transición de la iglesia como proceso.

Espero que Dios use el siguiente material para ayudarle a guiar a su iglesia en cualquier encrucijada de transición que encuentre. Mi oración es que se sienta desafiado y animado a efectuar la transición de un modo nuevo. Si eso ocurre, la iglesia hará la transición hacia el modelo con propósito.

Perspectiva General

Una de mis profesoras de la escuela secundaria, hace tiempo que olvidé su nombre, me enseñó una regla de comunicación muchos años atrás. Sugería seguir este formato: díles lo que les vas a decir, díselos y luego díles lo que les dijiste. En pocas palabras: prepárate, estudia y repasa. Por eso esta es la sección de «lo que espero abarcar».

Este libro se organizó alrededor de un proceso de visión. Se tomó del libro de Nehemías. En la reconstrucción de los muros, Nehemías siguió un proceso de visión de ocho pasos. Aquí presentamos ese mismo proceso.

El primer paso es *Cómo prepararse para la visión*. Antes de que podamos recibir la bendición de Dios, debemos prepararnos. Estoy convencido de que este es el paso que más se obvia en todo el proceso de visión. Cuando este se sigue, la etapa está lista para la visión de una manera que honra a Dios. Cuando se pasa por alto, la etapa está lista para el desastre. No deje el primer paso hasta que no lo domine por completo. Aun los lectores que ya tienen una visión bien definida quizá descubran ciertos preparativos que necesitan más atención.

El segundo paso trata sobre *Cómo definir la visión*. Nada puede convertirse en dinámico si antes no se concreta. Hay tres pre-

guntas específicas que toda iglesia debe contestar: ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Cuál es nuestro objetivo? ¿Cuál es nuestra estrategia? Las respuestas a esas tres preguntas conformarán la visión de la iglesia. Prepararse para la visión es la parte fundamental del proceso, pero definir la visión es el aspecto crucial y más controversial. Muchas iglesias mueren en la mitad de este segundo paso. Para los líderes que aún no han definido la visión, este capítulo es esencial. A quienes ya tienen una visión definida, les vendrá bien un repaso.

En el tercer paso comienza el proceso de transición propiamente dicho que se centra en *Cómo plantar la visión*. La visión es una semilla viva. Para que pueda crecer en la vida de la iglesia, es necesario plantarla en los corazones de los líderes. Este paso muestra cómo ganar estratégicamente a líderes clave para que hagan suya la visión y no se opongan a ella.

El cuarto paso explica *Cómo comunicar la visión* al resto de la iglesia. Todo el que tiene visión del futuro desea que la iglesia capte su visión. Ya que es necesario captar y enseñar la visión, hay que contarla de diversas maneras a fin de que la comunicación sea eficaz.

El quinto paso del proceso es *Cómo implementar la visión*. Aquí comienza el proceso de cambio. Ahora es tiempo de decidir varios asuntos importantes: ¿Qué cambios hay que hacer, qué orden seguir, qué papel juegan los líderes en el proceso y dónde poner a la gente a trabajar?

El sexto paso del proceso es *Cómo enfrentar la oposición*. Esta puede ser la causa número uno de abandono del proceso de visión. Todos los líderes tienen oposición. Es vital saber lo que se puede esperar y cómo aprender a mantenerse firme.

El séptimo paso se centra en *Cómo corregir el rumbo*. Cada persona con visión debe aprender a hacer ciertos ajustes sobre la marcha. Nehemías tuvo que hacer tres ajustes específicos en medio del proyecto. Los líderes de la iglesia no pueden esperar menos.

El octavo paso detalla el proceso de *Cómo evaluar los resultados*.

Cuando la visión se termina, hay ocho evidencias patentes y específicas que lo demuestran. Son las varas de medida para cualquier transición.

El último capítulo se titula *Palabras Finales*. Es una breve exposición de cinco realidades sobre el proceso de visión que animarán a cualquier líder a mantenerse activo en la transición.

Primer Paso

Cómo prepararse para la visión

En mi familia, crecimos con un plan de vacaciones clásico. Cada año viajábamos en auto desde cualquier parte de Tejas u Oklahoma, según viviéramos en ese tiempo, hasta el mismo lago en Arkansas para acampar. Allí pasábamos cada momento esquiando, pescando, nadando y montando motocicleta.

Sacar de las cuatro paredes durante dos semanas a una familia de seis no era empresa fácil. Aunque el viaje no era muy largo (cinco o seis horas), los preparativos llevaban mucho tiempo. La transición de la ciudad al medio del bosque era un cambio de estilo de vida tan grande que requería una preparación minuciosa.

La visión no es solo el destino; es el viaje

La preparación es parte importante de la visión. La razón radica en la esencia misma de la visión. La visión no es tan solo el destino; es el viaje. La visión no es tan solo el producto; es el proceso. La visión no es tan solo la meta; es toda la carrera.

Cualquier experto en negocios le dirá que la investigación y el desarrollo son condiciones clave para un producto ganador. Cualquier deportista sabe que para vencer en la competencia empieza con entrenamiento. Cualquier viajero experimentado

La visión no es tan solo la meta; es toda la carrera.

puede afirmar que la preparación por anticipado es vital para un viaje de éxito.

Pablo captó la esencia de la visión al escribir estas palabras:

Ningún ojo ha visto, ningún oído ha escuchado, ninguna mente humana ha concebido lo que Dios ha preparado para quienes lo aman.

1 Corintios 2:9

Para que nuestros ojos vean la visión de Dios, para que nuestros oídos oigan la voz de Dios, para que nuestras mentes conciban el plan que tiene Dios, debemos dedicar mucho tiempo de gran preparación. Antes de recibir la visión de Dios para su iglesia, debemos prepararnos para esa visión. La visión de Dios para su iglesia es algo grande. Por lo tanto, que la preparación para dicha visión también debe ser algo grande.

Nuestros planes contra la visión de Dios

Me encanta este versículo sobre la visión:

El corazón humano genera muchos proyectos, pero al final prevalecen los designios del Señor.

Proverbios 19:21

Este versículo se escribió con la iglesia actual en mente. Nuestras iglesias tienden a organizar muchos planes. Tienen numerosos programas y ministerios multifacéticos. La iglesia nunca antes ofreció tanto.

Sin embargo, me pregunto si la mayoría de nuestras iglesias descubrieron la visión de Dios. ¿Encontraron los *designios que prevalecen*: los propósitos de Dios? Creo que los numerosos

planes que inventemos no harán la obra. Solo el plan de Dios prevalecerá.

¿Qué es la visión?

El estudio de Henry Blackaby, *Mi Experiencia con Dios*, es nada menos que el cambio de vida para quienes lo pasaron. La esencia de la obra de Blackaby se resume en una idea: observa lo que Dios hace y únete a él. En vez de pedirle a Dios que bendiga nuestros planes y visión, debemos observar lo que está haciendo a nuestro alrededor y unirnos a sus planes y visión.

¿Qué es la visión? Es el cuadro de lo que Dios quiere hacer. La visión es el cuadro de lo que Dios hará en su iglesia si nos quitamos de en medio y le damos total libertad. Entonces, el proceso de visión es el de unirnos a Dios en lo que hace y en lo que quiere hacer en su iglesia.

La visión es el cuadro de lo que Dios quiere hacer.

Cuando estaba en la escuela secundaria, participé junto con el grupo de jóvenes en un viaje misionero a una pequeña iglesia de Idaho. Cuando llegamos, las chicas se hospedaron en casas de familia y los chicos nos acomodamos en el templo. El único inconveniente de este arreglo era la falta de un lugar para que los muchachos nos bañáramos. Luego de dos días, el problema comenzó a resultar evidente a cualquier persona que se encontrara a una gran distancia de nosotros. Así que nuestro pastor de jóvenes le preguntó al pastor de la iglesia dónde podrían bañarse. Él nos informó que más allá de la arboleda al fondo del terreno de la iglesia había un hermoso y cristalino río que bajaba de las montañas donde podríamos bañarnos.

Ese descubrimiento cambió el viaje por completo. Todos los días, los muchachos pasábamos un tiempo muy necesario de diversión y descanso (y de mejora olorosa) en ese río.

Años más tarde pensé muchas veces en ese río. Y estoy convencido de esta verdad: el río de lo que Dios quiere hacer fluye cerca de nuestras iglesias si solo lo descubrimos y nos sumergimos en él. Dios tiene un río de visión para cada una de sus iglesias y la mayoría de nosotros ni siquiera nos damos cuenta que existe.

Las siete palabras finales de una iglesia moribunda: «Nunca antes lo hicimos de ese modo.»

La visión es un proceso activo y continuo. Es la búsqueda permanente de lo que Dios

está haciendo y quiere hacer.

Por lo tanto, si alguno está en Cristo, es una nueva creación. ¡Lo viejo ha pasado, ha llegado ya lo nuevo!

2 Corintios 5:19 NVI

Es lamentable, pero en muchas de nuestras iglesias hemos cambiado ese versículo por esta versión:

Por lo tanto, si alguno está en Cristo, es una vieja creación. ¡Lo nuevo ha pasado, ha llegado ya lo viejo!

(Perversión de la Iglesia Moderna)

Esta traducción debe ser la favorita de esas iglesias que se aferran a las últimas siete palabras de una iglesia moribunda: «Nunca antes lo hicimos de ese modo.» Sin embargo, las iglesias con propósito se inclinan por una versión de ese versículo en presente continuo:

Por lo tanto, si alguno permanece en Cristo, es una creación renovada. ¡Lo viejo está pasando, lo nuevo está llegando!

Eso es visión: El proceso activo de seguir a un Dios dinámico. Eso significa que debemos seguir con sueños y visiones a fin de evitar que nuestras iglesias, nuestros ministerios y nuestras vidas perezcan.

El arte del surf espiritual

Uno de los mejores libros sobre visión y propósito es *Una Iglesia con Propósito* de Rick Warren. Rick comienza su libro con una analogía sobre el surf espiritual. Dicha actividad consta de tres elementos:

Debemos seguir con sueños y visiones a fin de evitar que nuestras iglesias, nuestros ministerios y nuestras vidas perezcan.

- **Reconocer la ola** de lo que Dios está haciendo. Dios está obrando en gran manera en el mundo. Primero es necesario observar lo que Dios está haciendo y lo que quiere hacer en su comunidad.
¿Ha visto esos dibujos ocultos en otros y que a simple vista no se distinguen? ¿Esos que hay que mirar fijo por un rato para descubrir la imagen verdadera? La visión es lo mismo. Cualquiera puede percibir lo evidente. Pero, ¿qué hace Dios tras bastidores?
- **Capturar la ola** de lo que Dios está haciendo. Después de reconocer la ola es necesario subirse a ella, que no es cosa fácil. Se necesita precisión, valor y destreza. También se necesita correr el riesgo porque para agarrar las mayores olas hay que dejar la seguridad de la orilla.
- **Montar en la ola** de lo que Dios está haciendo. Muchos surfistas pueden subirse a una ola, pero la meta es mantenerse y navegar el mayor tiempo posible. Usted no desea abandonar la ola; quiere estar en ella hasta el final.

La importancia de la preparación

Sigamos este razonamiento:

- Si la visión es el cuadro de lo que Dios quiere hacer en su iglesia,

- y si la clave para la visión es unirnos a Dios en lo que quiere hacer en su iglesia,
- y si Dios quiere darnos su visión,
- cuando estamos preparados para la visión, ¡Dios nos la da!

De ahí que la pregunta sea: «¿Cuáles son los pasos de preparación?» ¡Qué gran pregunta!

Nehemías: Un estudio sobre la visión

El proceso de la visión sobre la que se basa este libro viene del Antiguo Testamento, del libro de Nehemías. ¿Por qué Nehemías? Por dos motivos importantes. Primero, Nehemías fue uno de los líderes con más visión de la Biblia. Concretó uno de los proyectos más sorprendentes de toda la Escritura: la reconstrucción del muro de Jerusalén.

Segundo, el libro de Nehemías contiene la descripción del proceso de visión paso a paso. En los pasos de Nehemías, encontramos el modelo que tenemos que seguir para guiar a nuestra iglesia en la transición.

En el primer capítulo de Nehemías, encontramos cinco pasos de preparación para la visión.

1. Reúna información

Note cómo comienza Nehemías su libro:

Estas son las palabras de Nehemías hijo de Jacalías: En el mes de quisleu del año veinte, estando yo en la ciudad de Susa, llegó Jananí, uno de mis hermanos, junto con algunos hombres de Judá. Entonces les pregunté por el resto de los judíos que se habían librado del destierro, y por Jerusalén. Ellos me respondieron: Los que se libraron del destierro y se quedaron en la provincia están enfrentando una gran calamidad y humillación. La muralla

de Jerusalén sigue derribada, con sus puertas consumidas por el fuego.

Nehemías 1:1-3

La mejor semilla de visión es el conocimiento profundo.

Nehemías consultó a quienes experimentaron de primera mano las condiciones de Jerusalén. Recabó toda la información posible. Estudió la situación. ¿Por qué lo haría? Porque entendía este principio vital: la mejor semilla de visión es el conocimiento profundo. Al contrario de lo que muchos creen, pensar o estudiar no es ser poco espiritual. Tampoco lo es hacer una investigación elemental. Es decir, es bueno usar el cerebro. Es más, se permite pensar.

Tiempo de ir a la escuela

Hay dos escuelas a las que debemos ir a fin de reunir la información necesaria para preparar la visión.

Primero, hay que ir a la escuela de *las personas sin iglesia en su comunidad*. De tanto en tanto escucho a algún predicador que, con las mejores intenciones, dice: «Lo único que tenemos que hacer es predicar la Palabra de Dios.» Esto no es cierto. La predicación de la Palabra es clave y fundamental. Para que la gente vaya a Cristo la predicación debe ser bíblica. No obstante, si la predicación por sí sola ganara el mundo para Cristo, ya habríamos terminado la tarea. Necesitamos también entender a las personas que tratamos de alcanzar.

Pablo, uno de los que tenía mayor visión del futuro en la iglesia primitiva, escribió:

Aunque soy libre respecto a todos, de todos me he hecho esclavo para ganar a tantos como sea posible. Entre los judíos me volví judío, a fin de ganarlos a ellos. Entre los que viven bajo la ley me volví como los que están sometidos a ella (aunque yo mismo no vivo bajo la ley), a fin de ganar a éstos. Entre los que no tienen la ley me volví como los que están sin ley (aunque no estoy libre de la ley de Dios sino comprometido con la ley de Cristo), a fin de ganar a

**Necesitamos
entender a las
personas que
tratamos de
alcanzar.**

los que están sin ley. Entre los débiles me hice débil, a fin de ganar a los débiles. Me hice todo para todos, a fin de salvar a algunos por todos los medios posibles. Todo esto lo hago por causa del evangelio.

1 Corintios 9:19-23

¿Cómo sabía Pablo lo que necesitaba para ganar a los judíos? ¿O a los que estaban bajo la ley? ¿O a los que no tenían la ley o a los débiles? Los estudió. Reunió toda la información posible sobre los que trataba de alcanzar.

Pasé trece años de mi vida en el ministerio de jóvenes. Durante ese tiempo observé que algunos pastores de jóvenes alcanzaban a los jóvenes en forma eficaz y otros no. Una de las características de los eficientes era que comprendían al adolescente. Por lo tanto, no esperaban que los adolescentes se comportaran como adultos, pero tampoco los trataban como niños. Adaptaron su ministerio para suplir las necesidades del grupo que intentaban alcanzar.

No cometa el error de pensar que ya conoce a las personas que están fuera de la iglesia en su comunidad. Es probable que se sorprenda de los resultados si se toma el tiempo para realizar la tarea de investigación.

La segunda escuela a la que debemos ir son *las iglesias que están alcanzando a las personas sin iglesia*. Cuando en Flamingo Road comenzamos a estudiar cómo alcanzar a las personas que están fuera de la iglesia en nuestra comunidad, «fuimos a la escuela» a estudiar sobre las iglesias de nuestro país que sí las estaban ganando. En nuestra lista se encontraban la First Baptist de Jacksonville, Willow Creek Community de Chicago, Sadd-

**Cuando quiera
aprender cómo
hacer algo ...
Aprenda de los
experimentados,
no de los
teorizantes.**

leback en South Orange County, Eastside Foursquare de Seattle y Wooddale de Minneapolis.

Cuando quiera aprender cómo hacer algo, tiene que ir a la escuela de los que demuestran cómo se debe hacer porque lo están haciendo. Aprenda de los experimentados, no de los teorizantes. Muchos dicen saber cómo se hace. Los que en verdad saben cómo se hace son los que lo están haciendo.

Recoger información es el primer paso de preparación para la visión porque necesita entender a la gente que trata de ganar.

2. Descontento santo por el statu quo

Lo que Nehemías supo de la situación de Jerusalén cambió su corazón para siempre. Vea su reacción a la información que recibió:

Al escuchar esto, me senté a llorar.

Nehemías 1:4a

Nehemías estaba descorazonado. El muro permaneció en ruinas durante muchos años, pero de repente experimenta un descontento santo por eso. Dios le mandó un caso serio de dolor santo. Dios quebrantó su corazón por el pueblo de Jerusalén y su situación desoladora. Dios permitió que Nehemías sintiera por Jerusalén lo que él sentía por ella. Dios permitió que Nehemías viera a Jerusalén como la veía él.

No pase por alto este principio clave de la transición: el origen de la visión casi siempre está en la carga y el dolor. La visión debe salir del corazón.

**Mientras nos
conformemos con el
statu quo, nunca
descubriremos la
visión de Dios.**

Cuántas veces la Biblia nos dice que:

- Jesús lloró por las ovejas perdidas de Israel (Mateo 10:6)

- Moisés se paró en la brecha por los israelitas (Éxodo 17:4)
- Jeremías lloró por la carga que llevaba (Jeremías 3:21)

Mientras nos conformemos con el statu quo, nunca descubriremos la visión de Dios.

Hace poco tuve el privilegio de enseñar este material en el estado de Missouri. Antes de comenzar la conferencia, conocí a un pastor local. Cuando le pregunté cómo iban las cosas en su iglesia, respondió: «Bueno, estamos conformes.» Luego de la conferencia se acercó y me dijo: «Creo que elegí mal la respuesta, ¿no?» Hay que reconocerle sus méritos.

Mientras estemos conformes con la situación, no recibiremos la visión de Dios. Mientras nos contentemos con el statu quo, Dios no nos hablará. Si no nos preocupa hacer olas que asalten las puertas del infierno, nunca descubriremos el plan y el poder de Dios en medio de nuestra iglesia.

**Dios nos da su
visión cuando
estamos
desesperados.**

La visión a veces viene en tiempos de desesperación

Algunos de ustedes leen este libro porque están desesperados. Quiero felicitarlos porque la desesperación

es buena. Recibirán de este libro mucho más que los que están conformes con lo que sucede en sus iglesias.

Dios nos da su visión cuando estamos desesperados. Nos habla cuando toda nuestra mente y todo nuestro corazón están puestos en él. Cuando en verdad tenemos hambre y sed de Dios, lo encontramos. Jesús lo expresó así: *Dichosos los que tienen hambre y sed de justicia, porque serán saciados (Mateo 5:6).*

Para Flamingo Road, el momento de desesperación nos llegó en la primavera de 1990. En esa época éramos cuatro pastores empleados y llevábamos seis meses en la iglesia. Durante esos meses, la iglesia creció en asistencia de trescientos a quinientos, algo sorprendente. Es más, estábamos muy

impresionados con nosotros mismos. Como premio, nos fuimos de retiro. Sin embargo, durante el retiro comenzamos a analizar nuestro crecimiento e hicimos un descubrimiento que cambió nuestras vidas. Descubrimos que noventa por ciento del crecimiento se debía a personas procedentes de otras iglesias de la zona. Solo diez por ciento correspondía a personas que ganamos para Cristo. Crecíamos pescando en viveros. Nuestra iglesia era la novedad en la zona y cualquier cristiano que sentía la menor molestia en su iglesia se unía a la nuestra.

No tengo palabras para describir el dolor que invadió nuestras almas en ese momento. De las nubes de euforia caímos al pozo del dolor y la desesperación. Nos comprometimos a aprender cómo hacer una iglesia para los de afuera y desde entonces estamos aprendiendo.

Estoy convencido de que la causa principal por la que no descubrimos la visión de Dios para nuestras iglesias es que estamos conformes con la situación habitual. La visión debe alimentarse con el descontento santo por el statu quo.

3. Ayuno

Nehemías recibió las devastadoras noticias sobre la condición de Jerusalén. ¿Cuál fue su reacción siguiente?

Hice duelo por algunos días, ayuné y oré al Dios del cielo.

Nehemías 1:4b

Nehemías ayunó por varios días. Aunque el ayuno se practicaba en todo el Antiguo y el Nuevo Testamento, casi no existe en muchas iglesias de hoy. En el Antiguo Testamento el ayuno se practicaba de cuatro maneras: como forma de humillarse (Esdras 8:21), como forma de confesión (1 Samuel 7:6), como señal de arrepentimiento (Jonás 3:5-8) y como forma de oración (Daniel 9:3). En el Nuevo Testamento, el ayuno se ve como parte de la oración solemne (Hechos 14:23) y se considera una parte normal de la vida cristiana (Mateo 6:16; 9:15). Jesús

ayunaba regularmente. Hizo un ayuno de cuarenta días antes de comenzar su ministerio (Mateo 4:2) y otros más breves antes de cada actividad ministerial importante.

¿Qué es el ayuno?

Muchos líderes de hoy saben poco o nada acerca del ayuno, aunque sin duda es un proceso bíblico. El ayuno constituye una parte importante en la preparación para la visión.

Mi definición del ayuno: dejar de lado la comida o una actividad a fin de dedicar más tiempo y atención a la oración.

En esencia, el ayuno tiene dos partes: dejar y agregar. Se deja alguna de las actividades regulares. Lo común es dejar la comida, pero ayunar también puede ser dejar una actividad específica. (A algunos nos vendría bien un poco menos de televisión.)

Sin embargo, el ayuno no solo es dejar, es también agregar. Cuando uno ayuna, deja de hacer una cosa para agregar más tiempo a otra. Ayunar es agregar tiempo y energía a la oración. A decir verdad, el ayuno es la forma de oración más solemne que tenemos. Es un método para buscar a Dios que no nos atrevemos a pasar por alto.

¿Por qué ayunar?

¿Por qué deberíamos ayunar? ¿Cómo se relaciona el ayuno con la visión? Por lo general, la visión se origina en la búsqueda a conciencia de la dirección de Dios. Es sorprendente cuántas veces decimos que buscamos a conciencia el plan de Dios y no ayunamos como parte de esa búsqueda. Muchos hemos pasado más tiempo estudiando lo que resultó en otras iglesias que buscando lo que Dios quiere hacer en la nuestra.

La visión no se encuentra cuando se busca la visión. La visión de Dios se encuentra cuando se busca a Dios. El ayuno es un elemento clave de esa búsqueda.

Una de mis primeras experiencias con el ayuno y la visión

sucedió a fines de 1991. Durante un año los pastores de la iglesia habían estado orando, buscando a Dios, estudiando y hablando sobre la visión. Íbamos a empezar a preparar el plan para la transición en la iglesia. Tomé mi Biblia y un bloc y me fui de retiro durante tres días a solas con Dios. Fue algo difícil para mí porque soy muy sociable y no me gusta estar solo. Sin embargo, no estaba solo. Durante esos tres días de ayuno y oración, Dios estuvo conmigo y me aseguró que era el momento de comenzar. Desde entonces no paramos.

No debemos desestimar la importancia del ayuno. Creo que no se puede decir con integridad que uno ha buscado la visión de Dios para la iglesia hasta no haber ido delante de Dios en tiempos de ayuno.

4. Oración

Es triste, pero muchos líderes de hoy no practican lo que Nehemías ejercía como un compromiso: la oración. Entendía la relación que existe entre la oración y la visión.

Note la firmeza de su compromiso:

Le dije: Señor, Dios del cielo, grande y temible, que cumples el pacto y eres fiel con los que te aman y obedecen tus mandamientos, te suplico que me prestes atención, que fijes tus ojos en este siervo tuyo que día y noche ora en favor de tu pueblo Israel. Confieso que los israelitas, entre los cuales estamos incluidos mi familia y yo, hemos pecado contra ti.

Nehemías 1:5-6

Nehemías ayunó varios días, pero oró varios meses. Regó la visión con oración de principio a fin. Vea cómo termina su oración:

Por lo general, la visión se origina en la búsqueda a conciencia de la dirección de Dios.

Señor, te suplico que escuches nuestra oración, pues somos tus siervos y nos complacemos en honrar tu nombre. Y te pido que a este siervo tuyo le concedas tener éxito y ganarse el favor del rey.

Nehemías 1:11

¿Dificultades para oír a Dios?

Uno de los obstáculos para recibir la visión de Dios es no escuchar su voz. A menudo estamos tan ocupados sirviendo a Dios, que se nos hace difícil permanecer en calma y escuchar su voz.

El rey David reconoció que hay un orden establecido en la relación de la visión con la oración:

Quédense quietos, reconozcan que yo soy Dios. ¡Yo seré exaltado entre las naciones! ¡Yo seré enaltecido en la tierra!

Salmos 46:10

No descuide ese orden. Primero, debo estar muy quieto para oír a Dios. Segundo, lo conoceré y sabré lo que quiere que haga. Tercero, Dios será exaltado cuando su visión se lleve a cabo.

A menudo los líderes sufren del síndrome de Elías. Por mucho tiempo, Elías siguió a Dios y lo vio hacer obras sorprendentes (comida a la cuervo, la harina que no se agotaba, la resurrección del hijo de la viuda, detener la lluvia por tres años y medio, hacer descender fuego sobre los falsos profetas y otras «pequeñeces» como estas: véase 1 Reyes 17 y 18). Sin embargo, Elías llegó a estar tan ocupado sirviendo a Dios que no apartó tiempo para buscarlo. Poco después, ese

Los que más hablan con Dios casi siempre lo escuchan mejor.

mismo líder que Dios usó en gran manera huía de una mujer vengativa. Cuando Elías busca de nuevo a Dios, el Señor le habla, pero no a través de lo espectacular o lo sorprendente. Le habla en un suave murmullo (1 Reyes 19).

Ese es el síndrome de Elías: estar tan ocupados haciendo grandes cosas para Dios, que no apartamos tiempo para buscarlo. El problema de no pasar tiempo en oración es el siguiente: Los que más hablan con Dios casi siempre lo escuchan mejor, pero los que no hablan con Dios con regularidad, a veces ni siquiera pueden oírlo. Para muchos líderes de hoy, el obstáculo principal para la respuesta a la oración es la falta de oración. Simplemente no oramos.

Relación entre visión y oración

Uno de mis pasajes favoritos sobre la visión y la oración se encuentra en Jeremías 29:11-13. Note el proceso de la promesa que aparece en esos versículos.

Porque yo sé muy bien los planes que tengo para ustedes —afirma el Señor—, planes de bienestar y no de calamidad, a fin de darles un futuro y una esperanza.

Jeremías 29:11

Eso parece visión, ¿no? Dios tiene un plan. Y su plan es bueno. Es un plan de bienestar para su pueblo. Su plan no es de calamidad, sino que nos dará esperanza y un futuro sólido.

¿Cómo descubrimos ese plan? El siguiente versículo nos lo dice.

Entonces ustedes me invocarán, y vendrán a suplicarme, y yo los escucharé.

Jeremías 29:12

Muchas de las promesas de la Biblia tienen una condición. La promesa de la visión del versículo 11 se basa en la condición del versículo 12: que oremos. Por cierto, el versículo nos repite que debemos orar: «Me invocarán, y vendrán a suplicarme.»

El versículo siguiente nos da los detalles de la situación:

Me buscarán y me encontrarán, cuando me busquen de todo corazón.

Jeremías 29:13

Si queremos encontrar toda la visión de Dios, debemos buscarlo de todo corazón.

¿Quién encuentra la visión de Dios?

Por lo general, la visión llega a quienes oran hasta obtenerla.

**Por lo general,
la visión llega a
quienes oran
hasta obtenerla.**

Si la oración no es el combustible que alimenta la visión, la maquinaria de la visión se detendrá y la iglesia se paralizará.

Cada líder depende de algo como recurso principal. Para algunos es la personalidad. Para otros, el conocimiento o la experiencia del

pasado. A menudo solo usamos esa fuente de recursos hasta que se agota y solo entonces clamamos a Dios.

¿Qué espera que Dios haga? La respuesta es bastante fácil de descubrir. Aquello por lo que está orando es lo que está esperando que Dios haga. Aquello por lo que no está orando es lo que usted está haciendo por su cuenta.

No puede realizar la visión por su cuenta. La oración es el prerrequisito principal. Si desea poner a prueba su compromiso con la oración por la visión, haga el siguiente ejercicio. Califíquese con una escala del uno al cien en cuanto a la oración por la visión. Escriba un número que represente cuánto oró por la visión en el último año. A ese número agréguele el símbolo de porcentaje. Sabrá lo siguiente: ese es el máximo porcentaje de la visión de Dios para su iglesia que puede recibir.

No hay ningún atajo para la visión. Si queremos conocer la visión de Dios para su iglesia, debemos orar porque Dios le da visión a gente de oración.

5. Espera

Note la espera entre bastidores que vemos en el proceso de visión de Nehemías. Primero, el muro de Jerusalén permaneció en ruinas durante setenta años. Segundo, Nehemías estuvo al servicio del rey durante veinte años. Vemos que allí transcurre un buen tiempo de espera. Incluso, después que Nehemías comenzó la búsqueda de la visión tuvo que esperar un lapso de cuatro meses. El primer capítulo de Nehemías transcurre en el mes de quisleu (véase Nehemías 1:1), el nombre persa para diciembre. El capítulo dos de Nehemías transcurre en el mes de nisán (véase Nehemías 2:1), que se parece a la marca de un automóvil importado, pero que en realidad es el nombre persa para abril. ¿Qué hizo Nehemías durante ese lapso entre los capítulos uno y dos? ¡Esperó!

La visión llega casi siempre a quienes la esperan con paciencia

No me gusta esperar. Algunos días siento que toda mi vida está en espera. La línea que elijo en el banco se cierra sin falta. La señora delante de mí en la caja del supermercado siempre necesita una verificación de precios. El consultorio del doctor siempre está lleno de enfermos (cuán divertidos son esos trabajos).

El problema es que nos espanta esperar. Vivimos en el mundo de lo instantáneo. Tenemos café instantáneo (que para mí huele y sabe como el verdadero). Tenemos puré de papa instantáneo (que resulta más fácil y más rápido de preparar que el verdadero). Tenemos una mentalidad de microondas (si es que podemos descubrir qué botones hay que presionar para que esa tonta máquina funcione).

**La espera
representa gran
parte de la
preparación
para la visión.**

Incluso la gente de nuestras iglesias piensa que puede tener madurez instantánea. De un día para otro quieren dejar de ser un desastre total para convertirse en un Billy Graham.

Como líderes hacemos lo mismo. Queremos pedirle a Dios su visión y al día siguiente tener definido hasta el mínimo detalle. A muy pocos nos gusta esperar. Sin embargo, la espera representa gran parte de la preparación para la visión. Es más, casi siempre la visión llega a quienes la esperan con paciencia.

Pero los que esperan a Jehová tendrán nuevas fuerzas; levantarán alas como las águilas; correrán, y no se cansarán; caminarán, y no se fatigarán.

Isaías 40:31(RV)

La espera y la voluntad de Dios

Viví toda mi vida en la iglesia. A medida que crecía, escuchaba hablar de «la voluntad de Dios», pero nunca entendía del todo lo que quería decir.

He aquí una definición práctica de la voluntad de Dios:

- hacer *cosas* buenas
- de buena *manera*
- por buen *motivo*
- en buen *tiempo*

**La diferencia
entre un jonrón
y un balazo en
zona mala es el
tiempo.**

Note la importancia de esperar. En béisbol, la diferencia entre un jonrón y un batazo en zona mala es el tiempo en el que le dan a la pelota. A veces tenemos que esperar aunque no nos guste hacerlo.

Toque final

Al final de cada paso de transición, le dejaré uno o dos conceptos clave para recordar.

Verdad clave: Los preparativos apresurados producen una visión confusa.

En la escuela de la visión hay que hacer mucha tarea y difícil. Usted debe recopilar información sobre su comunidad. Debe desarrollar un descontento santo por el statu quo en la iglesia. Debe ayunar y orar para buscar a Dios. Y debe esperar y esperar...

La Iglesia Flamingo Road atravesó la transición más planeada y deliberada que cualquier otra iglesia que conozco. ¿Qué podría incluir la lista de algunas de las principales transiciones que realizamos en los últimos nueve años?

- **enfoque:** de una iglesia con programas, a una iglesia con propósito.
- **objetivo:** de ganar cristianos, a ganar inconversos.
- **estilo de alabanza:** de un estilo tradicional, a uno del todo contemporáneo.
- **liderazgo:** de dirigida por un comité o diáconos, a dirigida por personal asalariado.
- **pastorado:** de un modelo de pastor único, a varios pastores.
- **ministerio:** del personal haciendo todo el ministerio, a que apoye para que líderes laicos se ocupen del ministerio.
- **estrategia:** de un plan asistemático para alcanzar a los perdidos y desarrollar a los que ganamos a un proceso cíclico constante dirigido por grupos pequeños.
- **horarios:** de un solo culto los domingos por la mañana, a tener dos cultos los sábados por la noche y los domingos por la mañana.
- **grupos pequeños:** de la Escuela Dominical tradicional, a grupos pequeños de relación.
- **misiones:** de no tener un plan para plantar misiones, a dieciséis misiones en funcionamiento.
- **tamaño:** de una asistencia de trescientos a una de dos mil cien con más de tres mil más en las misiones.

Cualquiera de estas transiciones podrían haber destruido la iglesia. Abundan los ejemplos de descarrilamientos en estas y otras transiciones. Ninguna de estas transiciones podría

Los preparativos apresurados producen una visión confusa.

haber ocurrido si no hubiéramos estado dispuestos a dar los pasos de preparación necesarios.

Si no está dispuesto a hacer la tarea, no guíe a su iglesia a la transición. Los preparativos apresurados producen una visión confusa. Demasiadas veces los líderes

(sobre todo nosotros los pastores) asistimos a una conferencia u oímos de una iglesia o sacamos una idea de algún lado y nos apresuramos a hacer los cambios oportunos en la iglesia. El resultado es que nuestras iglesias se ven forzadas a pasar por el trauma y el impacto de la transición apresurada. Usted debe tomar tiempo para hacer la difícil tarea de la preparación. De lo contrario, reprobará el examen de aptitud para guiar a la iglesia a través de la transición.

Hay que ir despacio para llegar lejos

Si va rumbo a otro ministerio, no se atreva a hacer cambios. Si no está dispuesto a quedarse, no lleve a la iglesia a realizar transiciones. Si no está dispuesto a ir despacio, no cambie.

Doug Murren pastoreó por muchos años la Iglesia Eastside Foursquare de Seattle. También escribió *Baby Boomerang*, un libro excelente sobre cómo alcanzar adultos jóvenes inconversos. Cierta vez, Doug me comentó: «Noventa y nueve de cada cien iglesias fallan porque intentan hacer transiciones grandes muy deprisa.» ¡Estoy muy de acuerdo!

Nuestras transiciones en Flamingo Road se hicieron despacio a propósito. Realizarlas nos llevó cuatro años. Algunos líderes me dicen: «No dispongo de cuatro años.» Les respondo que yo me comprometí públicamente a quedarme en Flamingo Road veinte años. Quiero dedicarle los mejores años de mi vida a un solo lugar. Cuando uno hace un compromiso a vein-

te años, tomarse cuatro para realizar transiciones no es mucho. Es más, cuatro años de transición lenta a cambio de dieciséis con una iglesia con propósito es un buen negocio. Si le parece que eso es mucho tiempo, considere que Jesús se preparó treinta años para un ministerio de tres.

El tiempo dedicado a la preparación deliberada es tiempo bien aprovechado. Tomar el tiempo necesario para construir una base sólida es crucial. La base siempre es importante porque determina la estabilidad de toda la estructura que se construye encima. Jesús nos enseñó que los sabios de entre nosotros le prestan atención a la base sobre la que se construye (*Mateo 7:24-27*).

Si usted se apura en el proceso de preparación para la visión, terminará con una base tambaleante. Es probable que su visión no quede en pie cuando vengan tormentas contra ella.

Primer paso: Debe prepararse para la visión.

«Noventa y nueve de cada cien iglesias fallan porque intentan hacer transiciones grandes muy deprisa.»

Segundo Paso

Cómo definir la visión

Todos los grandes líderes están dispuestos a formular preguntas. Crean que la curiosidad es una virtud. Uno de los requisitos para considerar nuevas zonas es la habilidad de cuestionar el statu quo.

El primer paso del proceso de visión requiere una preparación seria. Este segundo paso exige el cuestionamiento serio y, más importante aun, encontrar respuestas.

Cuando dejamos a Nehemías, se preparaba para la visión. Ese es el primer paso del proceso y se detalla en el primer capítulo de Nehemías. Sin embargo, algo sorprendente le sucede a Nehemías en el lapso de cuatro meses entre el capítulo uno y el dos. En el capítulo uno, siente una carga por Jerusalén, pero no tiene un plan específico. En el capítulo dos tiene el plan bien definido. ¿Qué sucedió entre tanto? Se movilizó de prepararse para la visión a definir una visión muy específica.

Usted debe hacer lo mismo. Para lograr que su iglesia se conduzca con propósito, debe descubrir la visión específica de Dios para ella.

Cuando Dios nos guía, su liderazgo es específico

Por los comentarios que escuchamos en nuestras iglesias, nos parecería que creemos que Dios nos guía en forma específica. Cuando analizamos cómo llegamos a la iglesia, decimos: «El

Dios quiere darle a cada iglesia liderazgo bien específico en el campo de la visión.

Señor me guió a esta iglesia.» Cuando hablamos de las personas por las que oramos, se escucha: «Dios me mostró que tenía que orar por ti.» Incluso oigo frases como: «El Señor me guió a casarme con esa muchacha» (aunque quienes las dicen siempre son recién casados). Creemos que Dios nos guía en forma específica.

Creo que Dios quiere darle a cada iglesia liderazgo bien concreto en el campo de la visión. Los puntos específicos podrían ser: *qué* quiere que hagamos, *cuándo* quiere que lo hagamos y *cómo* quiere que lo hagamos. Su iglesia no se conducirá con propósito hasta que no conteste estas tres preguntas cruciales.

Tres pasos para definir la visión

A Peter Drucker lo denomina el padre de la gerencia moderna estadounidense. Hoy por hoy, es una autoridad en el mundo de los negocios. A Drucker quizá se le conozca mejor por las dos preguntas que más utiliza. La primera es: «¿A qué nos dedicamos?» Y la segunda: «¿Cómo van los negocios?»

En cuanto al esfuerzo de la iglesia por definir la visión, sugeriría una adaptación en tres partes de las preguntas de Drucker. ¿A qué nos dedicamos? ¿Quién es nuestro cliente principal? ¿Cómo ganaríamos ese cliente?

Hay tres pasos que cada iglesia debe tomar para definir la visión de Dios. Tienen que ver con el propósito, el objetivo y la

estrategia. El libro de Rick Warren, *Una Iglesia con Propósito*, brinda el tratamiento más exhaustivo del propósito, el objetivo y la estrategia. Creo que Rick es uno de los regalos especiales de Dios para esta generación. Recomendando mucho su libro. Una buena parte de mi comprensión (y de mi material) acerca del propósito, el objetivo y la estrategia surgen de él. Para los que leyeron el libro de Rick, este capítulo les servirá como repaso. Para los que no leyeron *Una Iglesia con Propósito*, este capítulo es esencial.

1. Descubra su propósito

Veni, vidi, vici. Eso es todo lo que recuerdo de la clase de latín (y que hicimos una fiesta de togas muy buena). Nunca sabré por qué tuve que estudiar latín dos años en la escuela. El primer día, la maestra nos dio su versión del propósito de estudiar latín, que más o menos fue la siguiente: «El latín es una lengua muerta que ya no se habla en ningún lugar del mundo. De todos modos, es una lengua clásica que nunca debe morir. Por eso estudiamos latín.»

Para mí no tenía sentido. ¿Acaso la razón de estudiar una lengua muerta es para que no muera? ¿Para mantenerla con vida artificial? ¿Fue ese el propósito?

Hoy muchas iglesias enfrentan una lucha similar. Aún tienen que descubrir por qué hacen lo que hacen. Si no lo descubren, están en peligro de convertirse en instituciones moribundas cuyo único propósito es la supervivencia. Incluso, algunos de los carteles de las iglesias indican que su único propósito es la supervivencia. Declaran: «Fundada en 1882», como si nos enorgulleciera que todavía subsisten.

Tres pasos para definir la visión:

1. Descubra su propósito
2. Defina su objetivo
3. Decida su estrategia

Jesús señaló algo muy distinto sobre su visión para la iglesia:

Sobre esta roca edificaré mi iglesia, y los poderes del infierno no prevalecerán contra ella.

Mateo 16:18 BD

Eso me parece algo más que supervivencia. Suena a una iglesia guiada por un propósito.

El propósito es la primera y mayor cuestión de la visión. La pregunta más importante que hay que responder es *qué quiere Dios que hagamos*. Es decir, ¿a qué nos dedicamos?

El propósito es la primera y mayor cuestión de la visión.

Si desea iniciar un gran debate en alguna iglesia, pregúntele a los miembros: «¿Cuál es nuestro propósito aquí en... (agregue el nombre de la iglesia)?» Quizá al principio

cueste empezar la conversación, pero después que comienza será difícil pararla. Las respuestas serán variadas, pero lo más probable es que incluya predicar el evangelio, evangelizar a los perdidos, discipular a los cristianos, cuidar la comunión, proveer para las viudas y los huérfanos, ayudar a los que sufren, educar a los jóvenes e incluso guardar las tradiciones de la iglesia. Muchas de estas quizá se digan de otro modo, pero estarán en la lista de una u otra manera.

En Estados Unidos existen hoy cuatrocientas ochenta y cinco mil iglesias identificadas. Creo de todo corazón que Dios tiene un propósito específico para cada una de ellas.

El rompecabezas de la visión

Sin duda, muchos armamos un rompecabezas alguna vez. Los más insufribles son los que tienen cientos de piezas y noventa por ciento son del mismo color. A algunos nos gustan los rompecabezas, mientras que otros los aborrecemos (adivine en qué bando estoy). Sin embargo, descubrí que la mayoría tenemos una técnica común para comenzar a armarlos.

¿Por dónde comienza a armar el rompecabezas? La mayoría comienza por el borde, por las piezas que tienen un lado recto. ¿Por qué? Hay dos razones. La que parece más inteligente es que cuando se ponen las piezas del borde en su lugar, se obtiene el marco de referencia para todo el rompecabezas. La razón verdadera es que las piezas del borde son más fáciles de acomodar.

La visión se parece mucho a un rompecabezas. Hay que armarlo de pieza en pieza y lleva mucho tiempo poner cada una en su lugar. Descubrir el propósito es el borde del rompecabezas. Su propósito será el marco de referencia para el resto de la visión. Debe ser fácil de encontrar, fácil de ver y fácil de armar.

La visión se parece mucho a un rompecabezas. Hay que armarlo de pieza en pieza y lleva mucho tiempo poner cada una en su lugar.

Esta es la fórmula para la frustración que se ve cada vez más en las iglesias del mundo: trate de determinar su objetivo o su estrategia antes de descubrir su propósito. Es decir, trate de determinar programas y ministerios sin antes discernir lo que Dios desea que haga como iglesia. Se frustrará en gran manera y verá muy pocos frutos.

Muchas iglesias hoy armaron alguna especie de declaración de propósito. Está muy de moda y también es útil hacerlo. Utilice este principio como guía: Si no puede plasmar el propósito de su iglesia en una sola oración, aún no lo ha descubierto.

Si no puede plasmar el propósito de su iglesia en una sola oración, aún no lo ha descubierto.

Cierta vez, en una conferencia que daba, un pastor me entregó su declaración de propósito. Era un documento de tres o cuatro

páginas. Me preguntó si podía evaluárselo y le contesté: «Con mucho gusto.» Le di una ojeada y se lo devolví respondiéndole: «No sirve. Es demasiado largo.» A lo que replicó: «Pero ni siquiera se tomó el tiempo de leerlo.» Y rematé: «Bingo... y tampoco lo hará su iglesia.»

Características de una buena declaración de propósito

Las siguientes cuatro características de una buena declaración de propósito pueden utilizarse como guía. Todas son vitales.

- Una buena declaración de propósito es **bíblica**. La Biblia es nuestra fuente de dirección de Dios.

Pista: su declaración de propósito debe caber dentro de los parámetros de la Gran Comisión. Las cinco declaraciones que Jesús nos dio en ella (al final de cada uno de los Evangelios y al principio de Hechos) fueron sus órdenes de marcha para la iglesia. Cada una es una declaración de propósito en sí misma y por sí misma.

Su declaración de propósito debe caber dentro de los parámetros de la Gran Comisión.

- Una buena declaración de propósito es **práctica**. Eso quiere decir que está escrita con palabras simples, comprensibles y de uso común. Su destinatario es su iglesia y no un grupo de teólogos.
- Una buena declaración de propósito es **transferible**. Esto quiere decir que se puede transmitir con facilidad y naturalidad.
- Una buena declaración de propósito es **corta**. (Quizá los líderes tengan que explicarle este concepto a los predicadores del grupo.) «Corta» significa que el objetivo es que se pueda recordar sin la necesidad de leerlo.

Un valioso acróstico a usar aquí para las cuatro características de una buena declaración de propósito es BIPRATRANSCO:

ibíblica, práctica, transferible y corta!

Al definir la visión, la primera búsqueda es descubrir su propósito.

2. Defina su objetivo

Si descubrir el propósito es quizá lo más difícil para definir la visión, la parte más controvercial y menos comprendida es determinar el objetivo. En términos comerciales, la pregunta sería: «¿Quién es nuestro cliente principal?»

La parte más controvercial y menos comprendida es determinar el objetivo.

Las buenas preguntas

La curiosidad es una virtud cuando se trata de definir nuestro objetivo. Hay muchas preguntas que se formulan durante ese proceso. Algunas son buenas y otras malas. Las buenas preguntas que debemos formular son las siguientes:

- **¿Cuál es nuestra comunidad inmediata?** Es decir, quiénes rodean la iglesia. La realidad es que la mejor iglesia es un concepto local. Es por eso que Jesús dijo en Hechos 1:8 que nuestra primera responsabilidad es ser sus testigos en Jerusalén. ¿Qué es nuestro Jerusalén?

Una iglesia debe reflejar la composición de su comunidad. Muy pocas iglesias pueden llegar a ser iglesias regionales, que captan gente fuera de su comunidad inmediata. La mayoría de las iglesias son de barrio que, por definición, ganan a la gente de su comunidad.

- **¿Quién es nuestro objetivo principal?** Aprendí a tirar con arco y flecha en el Club de Exploradores. El primer día, nos pusieron en fila y nos dijeron que arrojáramos flechas a los blancos grandes ubicados a unos quince metros de distancia. Disparamos todas las flechas que teníamos en dirección de esos cinco blancos, pero pocas acertaron. Antes de empezar la segunda ronda nos dije-

Debemos determinar quién está en el centro del blanco de nuestro objetivo.

ron que eligiéramos un solo blanco y que apuntáramos al centro. Nos faltaba mucho para ser arqueros excelentes, pero fue sorprendente ver que al menos acertábamos a algún círculo si apuntábamos al centro de un solo blanco.

Cualquier iglesia verdaderamente cristiana desea ganar personas y se gozará por todo el que gane. Cualquier persona que gane para Cristo está más o menos en su blanco. Sin embargo, debemos determinar quién está en el centro del blanco de nuestro objetivo. De nuevo, la respuesta quizá esté al descubrir quién vive en su comunidad inmediata.

- **¿A quién de los que puso Dios en esta comunidad estamos mejor preparados para alcanzar?** Quiénes son como iglesia determina a quiénes pueden alcanzar. Se tiende a atraer personas como las que ya tiene. En Flamingo Road, no vamos a ganar a muchos haitianos que no hablan inglés, aunque hay un número creciente en el área. (La razón principal es que su dialecto lo hablo muy mal. Es más, ya me cuesta bastante comunicarme en inglés.) Todos desean adorar a Dios en su idioma. Tenemos una misión nieta (una que nació de otra misión) cuyo objetivo es la comunidad haitiana y le brinda reuniones en su idioma.

Las preguntas malas

En un esfuerzo por definir nuestro objetivo, a veces hacemos malas preguntas. Esas *preguntas malas* son las siguientes:

- **¿A quién queremos alcanzar?** Esta pregunta no es buena porque es demasiado elitista. Pasa por alto el hecho de que Dios «no quiere que nadie perezca sino que todos se arrepientan» (2 Pedro 3:9).
- **¿A quiénes ya alcanzamos?** Esta pregunta es mala porque es demasiado arrogante. Da por sentado que ya se

alcanzó a la gente que se esperaba alcanzar.

Iglesias a la caza de venados

En Florida no es muy común ir a cazar venados, pero crecí en Tejas y en Oklahoma donde la caza del venado es parte de la norma. Si usted le hace esta pregunta a cualquier cazador de venados, la respuesta siempre será la misma: Si quiere darle al blanco, ¿cuál es la parte más importante del rifle?

La mira es la respuesta. Sin la mira, cualquier cazador se puede frustrar porque no cazará ningún venado y puede terminar haciendo un desastre.

Muchas iglesias son como cazadores de venados con muy buenas intenciones, pero poco eficientes. Se sientan en la cima de la colina y observan la comunidad con el rifle en la mano. Disparan en cualquier dirección y a todo lo que se mueve. Matan vacas. Le pegan a las rocas y a los árboles. Provocan un torbellino y causan gran conmoción, pero no cazan ningún venado.

Esto me recuerda una clásica tira cómica del perrito Snoopy y su pandilla. Charlie Brown está disparando flechas a una cerca de madera. Cuando la flecha se clava en la cerca, Charlie toma una lata de pintura y un pincel y dibuja un blanco alrededor de ella. Cuando Lucy le pregunta qué hace, responde: «Así es más fácil darle al blanco.»

Tres realidades sobre el objetivo

Creo que hay tres *realidades* sobre el *objetivo* que surgen en cada iglesia:

- Cuando no apunta a nada, nunca impacta a nada.
- Cuando apunta a todo, casi nunca impacta a nada.
- Cuando trata de alcanzar a todos, casi nunca alcanza a nadie.

Ninguna iglesia alcanza a todo el mundo

Cuando no apunta a nada, nunca impacta a nada.

Por mucho que queramos alcanzar a todas las personas de nuestra comunidad, la realidad es que ninguna iglesia alcanza a todo el mundo. Por eso el Dios soberano permitió cuatrocientas ochenta y cinco mil iglesias en Estados Unidos, para alcanzar a cuatrocientas ochenta y cinco mil comunidades diferentes. Cada una alcanza a personas distintas.

La Iglesia Flamingo Road recibe su nombre de la calle en la que se encuentra (y no de una serie de televisión). En nuestro tramo de la calle Flamingo hay cuatro templos distintos en fila. Hay una iglesia metodista que alcanza a adultos conservadores de edad media. Hay una pentecostal que llega a los de corte carismático. La iglesia católica alcanza a católicos tradicionales. Nuestra iglesia alcanza a adultos jóvenes inconversos (muchos de ellos de origen católico). Cada una de estas iglesias alcanza a un grupo distinto dentro de la misma comunidad.

Compañeros de equipo, no rivales

Por cierto, estas iglesias son compañeras de equipo, no rivales. Fort Lauderdale es una de las áreas metropolitanas del país con menor cantidad de iglesias. Según nuestra investigación, noventa por ciento de los habitantes de la ciudad no asisten a ningún tipo de iglesia. Si nuestro objetivo fuera alcanzar a los que ya están en alguna iglesia, las demás iglesias sí serían nuestros rivales porque apuntaríamos al diez por ciento de la población que ya tiene una iglesia. En cambio, si nuestro objetivo es alcanzar a quienes no tienen iglesia, las demás iglesias son compañeras de equipo.

Hoy en día, muchos líderes cristianos luchan con los instintos territoriales. Creo que esto se debe a que nuestro propósito y objetivo no son buenos. Jesús lo expresó así:

Porque el Hijo del Hombre vino a buscar y a salvar lo que se había perdido.

Lucas 19:10

En ese versículo, Jesús nos revela su propósito: «buscar y salvar»; y su objetivo: «lo que se había perdido». Cuando a Jesús le preguntaron sobre otros ministerios, respondió: «*El que no está contra ustedes está a favor de ustedes*» (Lucas 9:50). Eso significa que debemos tener en cuenta a las demás iglesias y ministerios como compañeros de batalla y no como rivales en la tarea de alcanzar la comunidad para Cristo.

Debemos considerar a las demás iglesias y ministerios nuestros compañeros de batalla y no nuestra competencia.

¿De quién es el territorio?

Varios años atrás, un joven pastor se trasladó a una iglesia de cincuenta personas cerca de la nuestra. Un día me llamó para hacerme una pregunta: «Dan, voy a mandar correspondencia. El plan es enviársela a la gente dentro del código postal de nuestra iglesia. No se la voy a enviar a los del código postal de tu iglesia, pero quería pedirte permiso para mandársela a los del código que está entre nosotros.» Le agradecí por su dulce espíritu de cooperación. (Espero que su tribu crezca.) Luego agregué: «Rance, envíase a quien quieras. La Iglesia Flamingo Road no es dueña de ningún terreno en el reino de Dios. Queremos que a tu iglesia le vaya bien. Necesitamos toda la ayuda posible para ganar a la gente de esta comunidad para Cristo.»

Las iglesias de nuestra zona nos tienen catalogados como una iglesia que está dispuesta a ayudar a plantar una misión en la acera de enfrente. Es más, catorce de las dieciséis misiones e iglesias que ayudamos a plantar están en este condado. La mayoría se encuentra a corta distancia (quince o veinte minutos en auto) de nuestro templo. ¿Por qué? Porque

construimos *El* Reino y no *nuestro* reino. La única forma de alcanzar el área metropolitana es plantando nuevas iglesias... ¡y muchas!

Me resulta interesante que algunos de los pastores de iglesias grandes en el país parecen luchar con esta idea de territorios.

Discutir quién va a ganar a los inconversos se asemeja a dos hormigas que discuten quién se va a comer a un elefante.

Varios pastores de megaiglesias me dijeron: «No es posible llegar a ser una iglesia grande y plantar misiones al mismo tiempo.» Por supuesto que es posible. Solo tiene que tener la seguridad suficiente para dejar la tendencia a preocuparse de los territorios. Un pastor de una iglesia local en nuestra ciudad le comentó al pastor de una de nuestras misiones: «Ya no necesitamos más iglesias en nuestro condado. Nuestra iglesia lo tiene cubier-

to.» ¡Qué audacia! ¿Cómo puede decir eso una persona que vive en un condado de un millón y medio de habitantes de los que noventa por ciento son inconversos? ¿Cómo puede decir que no hacen falta más iglesias porque una iglesia grande ya lo tiene cubierto?

Discutir quién ganará a los inconversos se asemeja a dos hormigas que discuten quién se comerá un elefante. Nadie puede hacerlo a menos que trabajemos juntos. George Barna, del grupo encuestador Barna, nos dice que un fin de semana dado, treinta y siete por ciento de los estadounidenses está en la iglesia. Eso significa que hay muchos inconversos por allí. No hay lugar para los que reclaman territorios en el reino de Dios.

El equilibrio del objetivo

Aquí viene el equilibrio para el objetivo:

- Debemos darle la bienvenida a todo aquel que llegue a nuestra iglesia.

- También debemos definir nuestro objetivo principal. Debemos saber quién está en el centro del blanco.

Construimos *El* Reino y no *nuestro* reino.

Para algunos este es un concepto nuevo. Para otros, es un concepto que han resistido.

Definir su objetivo es bíblico

Definir su objetivo es un concepto bíblico. Antes de que algunos se caigan para atrás, les presentaré algunos ejemplos específicos:

- El objetivo de Pablo eran los gentiles. «*Yo soy apóstol a los gentiles.*» (Romanos 11:13 RV)
- El objetivo de Pedro eran los judíos. Pablo lo confirma: «*Reconocieron que a mí se me había encomendado predicar el evangelio a los gentiles, de la misma manera que se le había encomendado a Pedro predicarlo a los judíos.*» (Romanos 2:7)
- El objetivo de Santiago eran los judíos perseguidos. Dirige su carta «*a las doce tribus que se hallan dispersas por el mundo.*» (Santiago 1:1)
- El objetivo de Jeremías eran el rey y el pueblo de Judá. Dios envió a Jeremías a «*los reyes de Judá, sus príncipes, sus sacerdotes, y el pueblo de la tierra.*» (Jeremías 1:18 RV)
- Incluso Jonás tenía un objetivo reacio: el pueblo perverso de Nínive. Dios le dijo a Jonás: «*Anda, ve a la gran ciudad de Nínive y proclama contra ella.*» (Jonás 1:2). Vale la pena notar que Dios lo envió específicamente a Nínive y que de camino allí Jonás pasó por varios países y pueblos que también necesitaban arrepentirse. ¿Por qué no fue a esos grupos? Porque Dios lo mandó a Nínive.

Definir el objetivo es un concepto sólido y bíblico. Es crucial la manera de definirlo.

Defina geográficamente su objetivo

Defina su objetivo de cuatro maneras específicas:

- geográficamente
- demográficamente
- culturalmente
- espiritualmente

Rick Warren sugiere cuatro maneras específicas para definir su objetivo. Primero, debe definir **geográficamente** su objetivo. Su ministerio no ganará a muchos floridanos a menos que su iglesia se encuentre en Florida.

Si bien hay unas pocas excepciones, su objetivo inmediato será un radio de siete a quince kilómetros alrededor de la iglesia. Esta cifra au-

menta un poco en entornos rurales. El objetivo inmediato de su iglesia en tiempo de viaje será de quince a veinte minutos. Estos parámetros aumentarán un poco a medida que crezcan. Las iglesias regionales y las megaiglesias abarcan un área mayor, pero casi todos sus miembros vendrán de lugares cercanos. La iglesia óptima parte de un concepto local.

Defina demográficamente su objetivo

En segundo lugar, debe definir **demográficamente** su objetivo. La forma más fácil de hacerlo es describir la comunidad que lo rodea. Necesita saber todo lo que pueda sobre los que viven en su zona. Los factores demográficos incluyen edad, estado civil, nivel de educación, ocupación e ingreso. El origen étnico puede ser importante en áreas que tienen un alto número de primera generación de inmigrantes. (Nota: el objetivo de Nehemías era los judíos de Jerusalén.)

Usted necesita saber todo lo que pueda sobre los que viven en su zona.

Defina culturalmente su objetivo

La tercera forma de definir su objetivo es **culturalmente**. Crecí en distintos medios culturales. Los primeros años de mi niñez, en el área petrolera de Oklahoma. La gente era muy trabajadora, los típicos campesinos sureños. Portaban armas y conducían camionetas con pegatinas que decían: «Puedes tomar mi rifle, cuando lo desprendas de mis manos muertas.» Mi siguiente experiencia de la niñez fue en el centro de Tejas. Allí la gente eran vaqueros y ganaderos. Iban a la iglesia con botas y sombreros. El accesorio que más sobresalía en el vestíbulo de la iglesia era una percha para colgar los sombreros. Mi próxima parada fue el norte de Dallas, que se conoce como la ciudad de los yuppies porque los ejecutivos jóvenes marcan la pauta.

En mi juventud, viví en Clinton, Mississippi. En esa zona del país el reloj se detuvo en 1950. Prevalecen los modales y el modo de vida del Viejo Sur. También viví en el sudoeste del estado de Florida. Allí se radicó gente del centro del país: Michigan, Ohio, Indiana e Illinois. Por último, me asenté en el sudeste de Florida, en Fort Lauderdale, donde la gente por lo general viene de dos lugares: de Nueva York o el exterior. Por lo tanto, nuestra cultura la dominan nortños y extranjeros.

¿Es necesario adoptar un «estilo de iglesia» distinto para cada una de estas culturas? La respuesta es sí, para que sea eficaz. La música campesina del centro de Tejas no prosperará en Fort Lauderdale. El trato amable del Viejo Sur no resultará en el campo petrolero. Hay que adoptar un «estilo de iglesia» distinto para entornos culturales distintos.

Hoy en día, en una misma comunidad pueden coexistir distintas culturas y subculturas. Esto ocurre precisamente en medios urbanos. En Fort Lauderdale tenemos iglesias de distintas culturas. Algunas de ellas son de estilo campesinos blancos. Otras son al estilo del Viejo Sur y alcanzan a la gente de Alabama y Georgia. En algunas la mayoría es de obreros y otras llegan a empresarios y gente de dinero. Algunas tienen

una verdadera mezcla internacional y otras son de corte hispano o haitiano, o de gente de color del Caribe. Algunas son bilingües.

Hay que adoptar un «estilo de iglesia» distinto para culturas diferentes.

¿Cuál de estas iglesias tiene el objetivo adecuado? Todas porque se necesitan diversas iglesias que se enfoquen a diversas culturas para que alcancen a toda la gente de la comunidad.

Defina espiritualmente su objetivo

La cuarta manera para definir nuestro objetivo es **espiritualmente**. Pocos se han dedicado a meditar sobre esta esfera del objetivo, pero cada iglesia debe hacerlo.

En cada comunidad, hay al menos cuatro objetivos espirituales:

- **Los inconversos que están fuera de la iglesia.** Personas que no conocen al Señor y no asisten a ninguna iglesia.
- **Los cristianos que están fuera de la iglesia.** Sería mejor llamarlos personas que salieron de la iglesia. En algún momento de sus vidas estuvieron activos en la iglesia, pero actualmente no se congregan. No dejaron a Dios, pero dejaron la iglesia.
- **Los nuevos cristianos.** Creyentes que conocen a Cristo, pero que no son maduros. La iglesia es una experiencia nueva para ellos.
- **Los cristianos maduros.** Creyentes que conocen a Cristo desde hace mucho tiempo y se congregan en la iglesia. (Espero que también estén bien entrenados. Perdón, pero tenemos un nuevo cachorro en casa.)

La mayoría de las iglesias dice que su objetivo son los perdidos. Sin embargo, un examen detallado de su estrategia, sus métodos y sus programas revelará que su verdadero objetivo son los cristianos maduros. Uno que no es cristiano

nunca entendería la mayor parte de lo que hacen, por la forma en que lo hacen.

Un modo de saber si está dando en el blanco de su objetivo es a través de los regalos que reciben los pastores. Este puede ser gracioso y útil para evaluarlo. El primer regalo espontáneo que recibí al llegar a Flamingo Road fue el comentario de Mateo de John McArthur. El regalo era de un nuevo miembro que por mucho tiempo fuera un dedicado estudiante de la Biblia. Era un ejemplo del tipo de personas que alcanzábamos en ese momento. Uno de los regalos más recientes vino de un inconverso que ganamos para el Señor. Era un hombre que nunca había estado activo en ningún tipo de iglesia. Es un ejemplo del tipo de persona que alcanzamos en la actualidad. Con su familia, había pasado las fiestas de fin de año en Tejas y al saber que yo era tejano, me trajo tres regalos típicos. Un día, después del culto, me entregó los regalos enfrente de toda la gente que estaba esperando para hablar conmigo. El primero era una botella de Big Red, una soda con gusto a crema de cerezas que se embotella en Waco, Tejas. El segundo era una botella cuya etiqueta decía: «Salsa agria y picante de Tejas.» Y el tercer regalo fue el remate: una cerveza Lone Star bien helada. (Por si se lo están preguntando, bebí la soda Big Red, dejé la salsa picante en una alacena y guardé la cerveza Lone Star como recordatorio de quienes tratamos de alcanzar en Flamingo Road.)

Primero, debe descubrir su propósito. Luego debe definir su objetivo.

3. Decida su estrategia

A menudo las iglesias cometen dos errores en cuanto a la estrategia. El primero es que definen la estrategia antes de concretar el propósito y el objetivo. Esto ocurre porque ya tienen varios programas previstos e intentan implementarlos contra viento y marea.

Todos los años evaluamos cada programa y ministerio para ver si cumplen nuestro propósito.

El segundo error es que la estrategia está marcada por actividades en vez de procesos. El calendario de la iglesia los controla en vez de ser ellos los que controlan el calendario. Una vez que una actividad aparece en el calendario, queda fijo año tras año sin que se evalúe si cumple el propósito y alcanza el objetivo. (Un pequeño paréntesis: en Flamingo Road todos los años evaluamos cada programa y ministerio para ver si cumplen nuestro propósito. Cada uno se consolida, se revisa o se quita.)

Para tener una estrategia que se ajuste a nuestro propósito y a objetivo, hay que formular y responder varias preguntas clave:

- **¿Qué proceso cumplirá nuestro propósito y alcanzará nuestro objetivo?** Los programas y las actividades no van a hacer la tarea. Debe implementarse un proceso premeditado.
- **¿Cómo nos movemos del lugar en que estamos al lugar en que queremos estar?** Esta es una gran pregunta, sobre todo si deben realizar grandes transiciones.
- **¿Qué hay que cambiar?** En Flamingo Road, uno de los cambios evidentemente más necesarios era definir nuestro propósito y determinar nuestro objetivo, algo que nunca se había hecho en la iglesia.
- **¿Qué es lo que no hay que cambiar?** Debe definir qué piezas de su estrategia no son negociables.
- **¿Cuál es el mejor orden para el cambio?** En Flamingo Road, luego que definimos nuestro propósito y determinamos nuestro objetivo, la música fue una de nuestras primeras transiciones de estrategia.

No se pueden encontrar buenas respuestas si no se hacen buenas preguntas.

No se pueden encontrar buenas respuestas si no se hacen buenas preguntas, aun cuando sean duras. Así que, ¡la preguntar!

Toque final

Definir la visión es la parte más tediosa del proceso de visión y la que consume más tiempo. Sin embargo, cada iglesia debe dedicar el tiempo para descubrir su propósito, definir su objetivo y determinar su estrategia, en ese orden.

Verdad clave: Cuanto más específica sea la visión, más dinámicos serán los resultados.

La visión borrosa lleva a resultados cuestionables. La visión específica lleva a resultados dinámicos. Si quiere resultados dinámicos, debe tener una visión específica.

Tome un momento para considerar nuestra declaración de visión.

IGLESIA FLAMINGO ROAD FORT LAUDERDALE, FLORIDA PROPÓSITO, OBJETIVO Y ESTRATEGIA

PROPÓSITO: Honrar a Dios guiando a la gente que se convierta en seguidores fieles de Jesucristo.

OBJETIVO: Hay setecientas cincuenta mil personas en el radio de quince kilómetros de nuestra iglesia. De ellas:

- Noventa por ciento no tiene o dejó la iglesia: asiste a alguna iglesia menos de cuatro veces al año
- Ochenta por ciento son inconversas: nunca hicieron profesión de fe por Cristo
- Sesenta y seis por ciento son adultos jóvenes y niños: de cero a cuarenta y cinco años de edad.

Frank Flamingo es nuestro modelo de objetivo. Tiene treinta y cuatro años de edad, está fuera de la iglesia, no hizo profesión de fe, está casado y tiene dos hijos, trabaja en un puesto de gerencia y tiene obligaciones financieras.

ESTRATEGIA: SEGUIDORES FIELES DE JESUCRISTO

Usamos una estrategia de doce pasos organizados alrededor de un diamante de béisbol:

Primera base = compromiso hacia la membresía

- Dediqué mi vida a Jesucristo
- Terminé el curso para nuevos miembros

Segunda base = compromiso hacia la madurez

- Asisto cada semana a un grupo de estudio bíblico
- Paso tiempo con Dios a diario
- Doy de mis recursos financieros a Dios

Tercera base = compromiso hacia el ministerio

- Sirvo en un ministerio
- Participo en la preparación continua del ministerio
- Soy mentor de un líder

Meta = compromiso hacia la multiplicación

- Vivo una vida cristiana auténtica
- Entablo relación con personas que están fuera de la iglesia
- Testifico mi historia de fe
- Traigo al culto a mis amigos que están fuera de la iglesia

Tres comentarios breves sobre nuestra declaración de propósito, objetivo y estrategia:

- No dará resultado en su caso por dos motivos. Primero,

no se ajusta a su medio. Su objetivo será distinto del nuestro; por lo tanto su estrategia debe ser distinta. Segundo, no se ajusta a la visión de Dios para su iglesia. Servimos a un Dios que tiene una visión a medida para cada congregación.

- **Revisamos continuamente nuestro propósito, objetivo y estrategia.** Nuestro propósito se ha mantenido casi constante en los últimos años. Nuestro objetivo varió para reflejar nuevos datos sobre quiénes viven en la comunidad. Nuestra estrategia cambió bastante en nuestro trabajo continuo por descubrir medios nuevos y mejores para ganar almas para Cristo.
- Si bien no puede copiar el propósito, el objetivo y la estrategia de otra iglesia y usarlos en la suya, puede utilizar nuestra declaración como guía para escribir su propia visión. **Las aplicaciones no son transferibles en forma universal, pero los principios sí.**

Aprender a pescar

Aprendí a pescar con mi abuela en Oklahoma. Tenía un tanque detrás de su casa (un agujero en la tierra que de tan pequeño no se podía llamar estanque). El equipo necesario era una pala y una caña. Usábamos la pala para cavar y sacar lombrices; luego poníamos carnada en el anzuelo y pescábamos percas y barbos. Así pescaba en Oklahoma. Me mudé a Mississippi cuando era un joven adulto y llegó el momento de enseñarle a pescar a mi hijo mayor de tres años. Tomamos una pala y una caña y nos fuimos a un lago cercano. Cuando hundí la pala en la tierra, el agujero enseguida se llenó de agua. Mientras estaba parado allí tratando de ver qué hacer, un lugareño se acercó y me preguntó: «¿Qué está haciendo?» Le respondí que trataba de agarrar lombrices para usar de carnada. Me informó tres detalles

Servimos a un Dios que tiene una visión a la medida para cada una de sus iglesias.

importantes: no hay lombrices en esta parte del país, los peces que hay en el lago son *blue gill* y que la mejor carnada para sacarlos es el pan. Pensé: «No se puede pescar con pan.» No obstante, como mi hijo tenía muchas ganas de pescar, volvimos a casa, buscamos un poco de pan y probamos. En media hora pescamos treinta peces. En Mississippi pescaba así.

Luego me mudé al sudeste de Florida. Un día, un amigo me invitó a pescar en los famosos pantanos de Florida. Cuando llegué a su casa con mi caña y algo de pan, me preguntó: «¿Y

El anzuelo es el evangelio de Jesucristo. Nunca cambia. Si va a ser pescador de hombres, el evangelio es central. Sin embargo, la carnada que le ponga al anzuelo depende del lugar en que esté pescando y del tipo de pez que trata de sacar.

eso para qué es?» Le contesté: «Traje mi equipo de pesca.» Me informó que lo que se pescaba eran róbalos, que se necesita una caña con carrete y que la carnada buena es un gusano púrpura plástico. Pensé: «No se puede pescar con un gusano plástico.» Pero sí pescamos. Así se pesca en Florida.

¿Cuál de estas es pescar? Las tres. ¿Cuál es la constante en mis tres experiencias de pesca? El anzuelo. El anzuelo es el evangelio de Jesucristo. Nunca cambia. Si va a ser pescador de

hombres, el evangelio es central. Sin embargo, la carnada que le ponga al anzuelo depende del lugar en que esté pescando y del tipo de pez que trata de sacar.

¡Pescar es divertido cuando los peces pican!

Tercer Paso

Cómo plantar la visión

Después de prepararse para la visión, debe definirla. Luego de definirla visión, debe plantarla. Debe plantarla en los líderes clave de su iglesia para que su visión se convierta en la de ellos también.

La visión no es un árbol crecido que da frutos. La visión es una semilla y como tal debe plantarse en la tierra apropiada para que crezca, florezca y dé fruto. Si la visión es una semilla, la tierra apropiada es el corazón de los líderes de su iglesia.

Hace falta una advertencia en este momento del proceso de visión. Este paso es la piedra de tropiezo de muchas iglesias. Al menos hay cuatro razones por las que la visión a menudo muere antes de que se llegue a plantar en los corazones de los líderes de la iglesia. Primera, nuestra *tendencia* a entusiasmarlos por implementar la visión a menudo nos lleva a avanzar sin tomarnos el tiempo necesario para que los demás líderes suban a bordo. Se-

La visión es una semilla... debe plantarse en la tierra apropiada.

Debemos dedicar tiempo para plantar la visión en líderes clave antes de informársela a toda la iglesia.

gunda, la *teología* en muchas de nuestras iglesias es tan vertical que muchos pastores piensan que no hace falta que los demás líderes suban a bordo. Tercera, nuestra *historia clínica* de los problemas pasados para involucrar a los líderes nos tienta a decidir que es mejor pedir perdón que pedir permiso. Cuarta, muchos pastores y líderes se sienten muy *amenazados* como

para ceder y dejar que otros hagan suya la visión.

Así como debemos tomar tiempo para prepararnos para la visión antes de definirla, debemos dedicar tiempo para plantar la visión en líderes clave antes de informársela a toda la iglesia. Hasta aquí, todo lo que tiene es la semilla de la visión. Dónde y cómo la planta son aspectos clave.

En el tercer paso, quiero hablar acerca de plantar la visión en un puñado de líderes clave. En el cuarto paso, hablaré de incluir al resto de los líderes y de la iglesia.

Tres grupos de líderes son esenciales

1. Asegure la aprobación de agentes de poder

En cada iglesia hay agentes de poder. Son los asesores que todos escuchan aunque solo susurren. Cada iglesia tiene opinantes. Algunos influyen formalmente por su cargo o posición; otros influyen informalmente por su personalidad, experiencia o longevidad. Cada iglesia tiene agentes de poder.

Los agentes de poder de su iglesia pueden ser el presidente de los diáconos o de los ancianos; la directora del ministerio de damas; el Sr. y la Sra. Miembros Fundadores junto con el Sr. y la Sra. Siempre Hemos Estado Aquí. En algunas iglesias el Sr. y la Sra. Gran Fortuna pueden ser figuras de poder. Todas las iglesias las tienen. Si usted no sabe quiénes son, despierte y ponga los pies sobre la tierra.

Le daré una demostración antes que me diga que esto se parece más a las tácticas del mundo político que a los principios bíblicos. Tratar con los agentes de poder de su medio es una idea bíblica. Eso fue exactamente lo que tuvo que hacer Nehemías.

En cada iglesia hay agentes de poder.

Nehemías y sus agentes de poder

Para Nehemías había una noticia buena y una mala. La buena era que tenía un solo agente de poder. La mala era que este era el rey. La simple realidad de su situación era esta: para cumplir su visión tenía que asegurar la aprobación del rey. Para cumplir la visión en su iglesia, necesitará asegurar la aprobación de los agentes de poder.

Un examen detallado de lo que hizo Nehemías nos dará luz. Nehemías aseguró la aprobación del rey para varios asuntos específicos:

- **El plan general.** Note el pedido inicial de Nehemías al rey:

Si a Su Majestad le parece bien, y si este siervo suyo es digno de su favor, le ruego que me envíe a Judá para reedificar la ciudad donde están los sepulcros de mis padres.

Nehemías 2:5

Dígale su visión a los agentes de poder. Ábrales su corazón. Si no convence a alguien con un interés particular en la iglesia, ¿cómo lo hará a quienes no tienen mucho o ningún interés? Cualquier cambio de planes importante requiere la aprobación de los agentes de poder.

- **La sincronización del plan.** Mire el siguiente versículo:

—¿Cuánto durará tu viaje? ¿Cuándo regresarás?—me preguntó el rey, que tenía a la reina sentada a su lado. En cuanto le propuse un plazo, el rey aceptó enviarme.

Nehemías 2:6

Los agentes de poder pueden ser de gran ayuda en la sincronización. A menudo tienen una idea clara de lo que sucede en la vida de la iglesia.

- **Los detalles del plan.** Nehemías también le contó los pormenores de su viaje.

Cartas a los gobernadores ... que me den vía libre... ordene a su guardabosque ... madera para reparar.

Nehemías 2:7-8

- **Los medios para el plan.** Nehemías también le habló sobre los recursos que necesitaría.

Además el rey había ordenado que me escoltaran su caballería y sus capitanes.

Nehemías 2:9b

Los agentes de poder a menudo disponen de los medios necesarios para la visión y pueden ofrecérselos.

Con los agentes de poder tiene tres opciones básicas: lograr que se suban a bordo, luchar en su contra o prescindir de ellos.

Si garantiza el respaldo de los agentes de poder, sin duda estos procurarán respaldarlo a medida que implementa la visión. Si no consigue su apoyo, comenzarán a luchar en su contra. Con los agentes de poder tiene tres opciones básicas: lograr que se suban a bordo, luchar en su contra o prescindir de ellos. Creo que la mejor opción, la menos dañina, es que suban a bordo.

2. Asegure el respaldo de los que va a necesitar

Una vez que haya conseguido la aprobación de los agentes de poder, hay otras personas clave que necesitará en su mismo

barco. Estos líderes quizá no sean los agentes de poder, pero tienen la misma importancia por la ayuda que pueden prestarle para realizar la transición.

Nehemías necesitó la ayuda de dos grupos de personas:

- Los gobernadores de las tierras vecinas.

Si a Su Majestad le parece bien, le ruego que envíe cartas a los gobernadores del oeste del río Éufrates para que me den vía libre y yo pueda llegar a Judá.

Nehemías 2:7

- El guardabosque del rey.

Y por favor ordene a su guardabosque Asaf que me dé madera para reparar las puertas.

Nehemías 2:8

¿Quiénes le ayudarán?

En la iglesia hay dos grupos de personas cuya ayuda necesitará. Es preciso que antes de comenzar cualquier transición se asegure de tener su respaldo.

- Asegure la ayuda de los líderes por cuyo territorio tendrá que atravesar.

Nehemías pasó por varias comarcas en su viaje a Jerusalén. Por tanto, debía obtener vía libre para pasar por esas tierras.

En los tiempos del Viejo Oeste, quienes invadían propiedad privada, es decir, quienes pasaban por territorio ajeno sin permiso, a menudo terminaban muertos. Si no pide permiso antes de pasar por territorio ajeno, quizá termine colgado en una horca.

Por ejemplo, si la transición se hará en el campo de la música, será mejor que tenga a la directiva de música a bordo y en la proa. Si quiere cambiar el papel de los diáconos, necesitará la ayuda de su presidente. Si va a

cambiar el ministerio de damas, necesitará un milagro y la ayuda de la directora de ese ministerio.

En realidad, más de una vez cometemos graves errores durante nuestras transiciones. Cuando comenzamos con los cambios en la música, decidimos sustituir el órgano por

Quizá sea más fácil pedir perdón que pedir permiso, pero cuando de transiciones se trata, rara vez es lo más sabio.

una banda, así que lo quitamos. El problema fue que pasamos por alto un detalle importante: nos olvidamos de avisarle a la organista. El domingo vino lista para tocar... No fue nuestro mejor momento. Por la gracia de Dios y por la madurez de esta hermana, todavía está con nosotros. Sin embargo, le causamos un dolor innecesario.

Quizá sea más fácil pedir perdón que pedir permiso, pero cuando de transiciones se trata, rara vez es lo más sabio. Garantice la ayuda de los líderes cuyo territorio tendrá que atravesar.

- Asegure la ayuda de *los proveedores de los recursos que necesitará.*

Nehemías necesitaba madera para la reconstrucción. Sin ella, el proyecto quedaba en la nada. En vez de lanzarse al vacío y pensar que Dios proveería (como mucha gente que conozco, que son más espirituales que la Biblia misma), Nehemías garantizó la ayuda del guardabosque del rey antes de comenzar su viaje.

La gente clave de recursos tiene que estar a bordo en cuanto sea posible, antes de que comience las transiciones. Esto incluye a quienes se les pedirá que den tiempo, talentos, ideas y también, quizá, a quienes se les pida recursos financieros.

Si lo hace por su cuenta

Quizá algunos piensen que tomarse el tiempo para involucrar a esta gente es innecesario. Si no toma tiempo para asegurarse la ayuda de los líderes clave, sucederán cuatro cosas.

- **Causará confusión a la iglesia.** Cuando un líder establecido no sabe lo que está pasando, el resultado es confusión en la iglesia. El paralelo sería un capitán que no sabe lo que el general planeó, sino hasta que llegan las órdenes. El resultado es confusión en la línea de mando y en los soldados.
- **Provocará que la gente se atrinchere.** Cuando no se incluye a los demás en el proceso de cambio, puede que se sientan como si les estuvieran quitando su iglesia y que se vean amenazados. Reaccionarán cavando trincheras y esperarán allí hasta que usted cambie o se vaya.
- **Provocará que los líderes se vayan de la iglesia.** Un líder desinformado, a menudo cree que no lo quieren ni lo necesitan. Muchos líderes tienen la gran necesidad de estar informados, de sentir que lo quieren y necesitan. Si no provee para sus necesidades, encontrarán otra iglesia que lo haga.
- **Se hará mucho daño a usted mismo.** Sentirá dolor por la confusión. Dolor por los líderes que se están yendo. Dolor por la duda que se proyecta sobre su visión. Quizá tenga la fuerza suficiente para resistir el dolor, pero los líderes heridos no toman buenas decisiones.

Si estas cuatro consecuencias de no obtener el apoyo de los líderes le parecen personales, es porque en Flamingo Road las experimentamos de primera mano. Fue nuestro peor error en el proceso de visión. No hicimos bien la tarea de lograr que los líderes subieran a bordo antes de comenzar la transición. Lo bueno es que Dios honró su visión y bendijo nuestra transición a pesar de que erramos en este paso. Lo malo es que nos causamos a nosotros y a la iglesia una confusión y un dolor innecesarios, y que perdimos algunos líderes que no

debimos haber perdido. Ese fue uno de los momentos más duros del proceso de transición... y fue culpa nuestra.

Tome el tiempo necesario para asegurarse la ayuda que necesitará en el camino.

3. Busque el consejo de un equipo con visión

Asegurar la aprobación de los agentes de poder tiene mucho sentido común. Asegurar el respaldo incondicional de las personas cuya ayuda necesitará en el camino, aun más. Este tercer grupo de líderes clave, el equipo con visión, pocas veces se tiene en cuenta en nuestras iglesias.

Los líderes más eficientes conocen el valor de un equipo con visión del futuro. Cada persona con visión necesita un puñado de líderes que le ayuden a soñar sus sueños. Muchos nos

Los líderes más eficientes conocen el valor de un equipo con visión del futuro.

encontramos con que en la cima todo es soledad y una de las razones es que no nos rodeamos de un equipo con visión que nos ayude a cumplir la tarea. Estamos solos porque así lo decidimos.

Considere a los líderes eficientes de la Biblia que se rodearon de un grupo de consejeros.

- El rey David comandaba un ejército de miles de hombres y cientos de tropas selectas, junto con treinta líderes y tres jefes famosos.
- Nehemías utilizó a cientos de personas para reconstruir el muro, numerosos líderes y un puñado de hombres escogidos para su equipo con visión.
- Jesús enseñó a millares, alimentó a la multitud, envió a los setenta, pasó tiempo discipulando a doce y tenía tres en su círculo más cercano.

La gente eficiente con visión del futuro tiene a su alrededor

un pequeño grupo de sus líderes más perspicaces como equipo de visión. Este equipo es muy importante para cada líder que guía a la iglesia a través de una gran transición. Le hace falta para contar con consejo, equi-

librio, rendición de cuentas y comunión. Haga lo que haga, pero no se embarque en la travesía de la visión sin él!

Usted necesita un equipo de visión para contar con consejo, equilibrio, rendición de cuentas y comunión.

Principios para trabajar con su equipo de visión

Hay varios principios que podemos señalar al observar cómo trabajaba Nehemías con su equipo de visión.

Primero, elija con cuidado su equipo de visión. No sabemos cómo eligió Nehemías a su equipo. La Biblia no lo dice. Podemos suponer, dado que era tan meticuloso y que completó la visión con éxito, que los escogió con mucho cuidado y muy bien.

El sentido común sugiere el siguiente criterio para escoger su equipo de visión:

- **Elija creyentes maduros.** El liderazgo es formativo. La iglesia no superará el nivel de su liderazgo. Cualquier persona que entiende esta idea verá la necesidad de que haya creyentes maduros en el equipo de visión. Es tentador poner a un creyente nuevo en el equipo a razón de sus ideas frescas, juveniles, nuevas. Si no cuentan con la madurez necesaria, no valen la pena por los problemas que pueden causar. La profundidad del equipo puede determinar la profundidad de la visión. Los creyentes inmaduros en el equipo harán que solo tengan una visión incompleta.
- **Elija soñadores en vez de detallistas.** La mayoría de las personas del mundo de alguna manera caben dentro de

alguna de estas dos categorías. O son soñadores, es decir, les encanta pensar en grande, llegar alto y lejos, tienden a ser optimistas y ven que el cielo es el límite. O son detallistas, es decir, les encanta pensar en los detalles, atesoran los métodos y procedimientos, tienden a ser realistas y ven los recursos como el límite.

Hay un tiempo y un lugar para la gente detallista. En la iglesia se necesita a los que les encanta preguntar cuánto costará esto y aquello, cómo lo haremos, quién se va a encargar y quién lo va a pagar. Hay un tiempo y un lugar para quienes les encantan los métodos, procedimientos y planes detallados, pero el equipo de visión no lo es.

Los miembros de su equipo de visión tienen que ser personas que vean el cuadro completo.

Los miembros de su equipo de visión tienen que ser personas que vean el cuadro completo. Deben ser soñadores y tener visión del futuro cuya pregunta favorita sea «¿Qué tal si...?» Para soñar los sueños necesita soñadores. Para implementar el sueño necesita detallistas. En este punto, usted todavía está soñando. Necesita soñadores que se den cuenta de la necesidad de que la visión sea

lo mayor posible para que la gente diga: «Daré mi vida por esto.»

- **Elija gente de confianza.** Se lo diré con más claridad: En el equipo de visión necesita gente que pueda mantener la boca cerrada. Nada daña tanto la visión como que se filtre antes de que esté completamente formada o de que sea el momento adecuado para contársela a toda la iglesia.

Elegir el equipo de visión es clave. Le daré otras dos sugerencias prácticas para elegir su equipo.

- **Considere primero al personal.** Sugiero que considere primero al personal de la iglesia como posibles candidatos para el equipo de visión. En Flamingo Road, los pastores

han sido nuestro equipo por años. Este grupo era de tres. Ahora es de siete.

En este punto, a menudo me preguntan: «¿Qué ocurre si la directiva no puede soñar?» Por lo general, mi respuesta tiene tres consejos. Primero, quizá tenga gente inadecuada en la directiva. Segundo, quizá tenga que agregar gente que sueñe. Tercero, quizá tenga que omitir a algún miembro de la directiva y elegir soñadores de la congregación.

Si en su iglesia usted es el único miembro de la directiva, tendrá que encontrar laicos que sirvan de voluntarios en la directiva y en el equipo de visión también. No cometa el error de tratar de hacerlo por su cuenta.

- **Mantenga el equipo de visión pequeño.** En mi experiencia, un equipo de tres a siete es el ideal. Si el equipo es más numeroso, será más difícil planear y soñar.

Segundo, trabaje con discreción entre bastidores. Después de elegir el equipo, debe ponerlo a trabajar entre bastidores. Nehemías guió a su equipo a trabajar lejos del escrutinio público.

Salí de noche acompañado de algunos hombres, pero a ninguno de ellos le conté lo que mi Dios me había motivado a hacer por Jerusalén.

Nehemías 2:12a

Los gobernadores no supieron a dónde fui ni que hice, porque hasta entonces no había dicho nada a ningún judío: ni a los sacerdotes, ni a los nobles, ni a los gobernadores ni a los que estaban trabajando en la obra.

Nehemías 2:16

Trabajar entre bastidores no solo es inteligente, sino bíblico. El fin de trabajar entre bastidores no es intrigar, sino ser estratégico. Hay un

El fin de trabajar entre bastidores no es intrigar, sino ser estratégico.

tiempo y lugar oportunos para que el resto de la iglesia participe en la visión, pero no es durante su desarrollo. Es mejor soñar con un grupo pequeño.

Tercero, evalúe las condiciones reinantes. Nehemías y su equipo de visión lo hicieron de la siguiente forma.

Esa noche salí ... Inspeccioné las ruinas de la muralla de Jerusalén, y sus puertas consumidas por el fuego.

Nehemías 2:13

Debe observar con sinceridad y objetividad las condiciones actuales. Esto incluye una evaluación objetiva de lo que está roto y que no funciona en la iglesia. Haga una lista basada en su propósito y objetivo. Esta debe incluir en una columna lo que funciona y en la otra lo que no. Deténgase un momento y escriba ahora lo que le viene a la mente. ¿Qué funciona en su iglesia? Debe haber varios ejemplos que le vengan a la mente. Ahora haga una lista de lo que no funciona. Si se le ocurren esas en pocos segundos, imagínese lo que descubriría si se pone a trabajar con detenimiento.

Cuarto, comunique su visión y lo que hay en su corazón con su equipo. Nehemías lo hacía bien.

Ustedes son testigos de nuestra desgracia. Jerusalén está en ruinas, y sus puertas han sido consumidas por el fuego. ¡Vamos, ánimo! ¡Reconstruyamos la muralla de Jerusalén para que ya nadie se burle de nosotros!

Nehemías 2:17

Comunicar su visión al equipo es vital; y comunicar lo que hay en su corazón también.

Comunicar su visión al equipo es vital; y comunicar lo que hay en su corazón también lo es. Cuénteles cuál es su sueño. Dígales también el dolor de su corazón. Ellos tienen que saber cómo llegó usted a este punto. Cuénteles lo que Dios está ha-

ciendo en su corazón y en su vida.

Entonces les conté cómo la bondadosa mano de Dios había estado conmigo y les relaté lo que el rey me había dicho.

Nehemías 2:18a

Observe la respuesta del equipo de visión cuando Nehemías le abrió su corazón y le contó su visión.

Al oír esto, exclamaron: «¡Manos a la obra!» Y unieron la acción a la palabra.

Nehemías 2:18b

Abrir el corazón al equipo de visión es clave. Gran parte de nuestro éxito en Flamingo Road se debe a que ponemos a nuestro equipo de visión (nuestros pastores) en la misma sintonía. Cada semana tenemos reuniones de directiva. Al menos dos veces a la semana, comemos juntos. Nos visitamos y pasamos tiempo juntos. Cuando salimos de la ciudad, nos mantenemos en contacto por teléfono o por correo electrónico. Dedicamos tiempo para trabajar como equipo. Recientemente, un hermano que hace mucho tiempo está en la iglesia, me dijo: «Ustedes se complementan tan bien que uno puede completar las frases del otro.» Eso se debe a que nos esforzamos por estar en sintonía.

También nos esforzamos por poner al día a nuestro equipo de liderazgo. El compromiso más importante de la agenda de la iglesia es nuestra reunión mensual del equipo de liderazgo. Un domingo por la noche al mes, todos los líderes de Flamingo Road se reúnen para tener un tiempo de preparación y evaluación de la visión. Este tiempo es tan vital que los pastores se comprometieron a no faltar a dicha reunión. Acomodamos nuestras agendas personales para asegurarnos que podremos estar en la ciudad para la reunión de liderazgo. Queremos que nuestros líderes sepan lo importantes y lo valiosos que son. También requerimos que los líderes de la iglesia participen regularmente en las reuniones de liderazgo. El que no está dispuesto a prepararse y a ser parte de un equipo, no puede dirigir en la Iglesia Flamingo Road.

Toque final

Para plantar la visión en los líderes clave de su iglesia tiene que prestarle atención a tres grupos de líderes. Debe garantizar la aprobación de los agentes de poder. Debe asegurar el respaldo de quienes va a necesitar su ayuda. Debe buscar el consejo de un equipo con visión del futuro. Llevar a bordo a estos tres grupos de líderes puede determinar si la visión tendrá éxito o no.

Verdad clave: Muestre iglesias modelos a sus líderes clave.

Sus líderes clave deben ver iglesias modelos. (No se siente aliviado de que no dije «muestre sus líderes clave».)

Si una imagen vale más que mil palabras, un modelo viviente vale más que un millón.

Es primordial descubrir la forma de que sus líderes clave vean una iglesia modelo. Decir brillante es poco. Si una imagen vale más que mil palabras, un modelo viviente vale más que un millón.

Hay que tomar clases de iglesias con propósito. Identifique ministerios paralelos semejantes a los suyos. Sería útil buscar algunas iglesias que ya estén en el proceso de hacer las mismas transiciones que usted va a comenzar. Podrán aportarle ideas y experiencia que le ayudarán cuando haga sus transiciones.

Quienes tengan inconvenientes en estudiar iglesias modelos, quizá deban saber que entonces tienen inconvenientes con las Escrituras. Aprender de iglesias modelos es sin duda una idea bíblica. Mire lo que Pablo escribió acerca de aprender de iglesias modelos:

Ustedes se hicieron imitadores nuestros y del Señor ... De esta manera se constituyeron en ejemplo para todos los creyentes de

Macedonia y de Acaya ... en todo lugar ... se ha divulgado su fe en Dios.

1 Tesalonicenses 1:6-8

Pablo fue el modelo para los tesalonicenses. Luego ellos se convirtieron en el modelo para las demás iglesias.

Nota: Varias de las «verdades clave» de este libro se adaptaron de la lección de Rick Warren titulada *Dirija su iglesia a través del cambio*, que es parte de la conferencia *Una Iglesia con Propósito* de Saddleback.

Dos formas de aprendizaje

En la vida hay dos formas de aprender: de la experiencia personal y de la experiencia de otros. La primera forma es insistir en aprender todo por uno mismo y pasar años en la escuela de golpes, tropezones y caídas. La otra forma es aprender de la experiencia ajena y evitar muchos dolores de cabeza para usted mismo y la iglesia. Los mejores líderes y los más brillantes son expertos en ambos tipos de aprendizaje.

No se pueden transmitir las aplicaciones específicas de una iglesia al ámbito de otra, pero sí se pueden transmitir los principios. Varias iglesias han servido como modelo para Flamingo Road, pero no copiamos ninguna. En la iglesia, debemos aprender de dos formas: de su experiencia personal descubre lo que Dios quiere hacer en su iglesia; y de la experiencia ajena aprende formas creativas de lograrlo.

¿Por qué tenemos que aprender a través de la experiencia personal y la experiencia ajena? Primero, porque usted no tiene el tiempo suficiente para aprender todo a través de la experiencia personal. Segundo, por lo mucho que está en

En la vida hay dos formas de aprender: de la experiencia personal y de la experiencia de otros.

juego. Hay gente a nuestro alrededor que está muriendo sin Cristo. ¡Manos a la obra!

Primer Paso: Cómo prepararse para la visión
Segundo Paso: Cómo definir la visión
Tercer Paso: Cómo plantar la visión

Cuarto Paso

Cómo comunicar la visión

Dedique un momento para repasar dónde está en el proceso de visión. Ya lo hizo para prepararse para la visión obteniendo información sobre su comunidad, sintiendo un descontento santo por el statu quo, ayunando, orando y esperando en Dios. Ya definió su visión en cuanto a propósito, objetivo y estrategia. Ya plantó la visión en el corazón de sus líderes clave y llevó a bordo a todo el equipo de visión.

Si le dio el tiempo y la atención adecuados a la preparación, la definición y la siembra de la visión, ya está preparado para contar la visión a toda la iglesia. Es más, ya está a punto de estallar por la visión que ha llenado su corazón. Ya llegó al lugar de: «Si no digo esta visión, pronto voy a explotar.» ¡Qué lindo lugar!

Volvamos a Nehemías. Al igual que usted, solo le habló de su visión a unos pocos líderes.

Los gobernadores no supieron a dónde fui ni qué hice, porque hasta entonces no había dicho nada a ningún judío: ni a los sacerdotes,

ni a los nobles, ni a los gobernadores ni a los que estaban trabajando en la obra.

Nehemías 2:16

Hasta el momento solo tres grupos de líderes dentro de la iglesia conocen su visión: los agentes de poder, aquellos cuya ayuda necesitará, el equipo de visión. Ahora es el momento de hablar de la visión con otros dos grupos.

1. Comunique la visión al resto de los líderes

Ahora es el momento de llevar a bordo a todo el liderazgo de la iglesia. No solo los agentes de poder, los proveedores de recursos o a la gente de visión que ya incluyó, sino todos los líderes deben sentir el reto por la visión. Esto incluye a cada maestro, cada ayudante, cada trabajador, cada colaborador. Hay que incluir a todo el que tenga alguna responsabilidad en la vida de la iglesia.

Primero los líderes, luego la iglesia

No hay nada que margine ni mengüe más deprisa a un líder que no tener la información de lo que va a suceder antes que el resto de sus subordinados.

Antes de decirle la visión a la iglesia desde el púlpito, hay que comunicársela a todo el equipo de líderes. No hay nada que margine ni mengüe más deprisa a un líder que no tener la información de lo que va a suceder antes que el resto de sus subordinados.

Imagine que usted ha sido líder en su iglesia por mu-

cho tiempo. Confía en la directiva de la iglesia, pero al mismo tiempo desea estar al tanto de lo que sucede. Una mañana, durante la reunión, el pastor anuncia un nuevo plan de visión para la iglesia. Cuando termina el culto varios de sus amigos que saben que usted es uno de los líderes de la iglesia, le preguntan cuál es su opinión del nuevo plan. Y lo único que al-

canza a responder es: «Yo no sabía nada.»

Parece absurdo, ¿no? Sí, lo es, pero sucede muy a menudo en muchas iglesias. Para los líderes es muy difícil apoyar lo que desconocen. La mayoría de los líderes tienen la necesidad de saber lo que sucede.

Para los líderes es muy difícil apoyar lo que desconocen.

Hay que leer un poco entrelíneas para ver que Nehemías tuvo el cuidado de incluir a todos sus líderes en la visión. En Nehemías 2:16 nos dice claramente: «*No había dicho nada a ningún judío: ni a los sacerdotes, ni a los nobles, ni a los gobernadores ni a los que estaban trabajando en la obra.*» Todavía ninguno de ellos conocía la visión. El capítulo siguiente enumera a todos los sacerdotes, los gobernadores y otros líderes que dirigían el trabajo en distintas secciones del muro. ¿Qué sucedió entre tanto? Nehemías le contó la visión al resto de los líderes y logró que la apoyaran.

Quiero repetirlo: Es un error muy grave no dedicar tiempo a comunicar la visión a todo el liderazgo antes de contársela al resto de la iglesia. Es muy probable que los líderes que escuchan de cambios que vienen directamente desde el púlpito no les presten su apoyo.

Cuando se formula un nuevo plan, casi siempre los líderes están dentro de dos categorías. Si sus líderes están a bordo antes que usted comunique la visión a toda la iglesia, por lo general serán sus aliados y ayudarán a persuadir a quienes luchan con los cambios. Si sus líderes no están a bordo antes de que usted hable de la visión a toda la iglesia, casi siempre serán sus enemigos y llevarán a otros a resistir los cambios.

Una sugerencia práctica: Vaya con todos los líderes a un retiro dedicado a la visión. Bastará con algo tan simple como concentrarse el viernes por la noche y el sábado todo el día. Utilice ese tiempo de retiro para recorrer el proceso de visión y ponerse al día. Las ventajas incluyen el fomento de la

unidad, la oportunidad de hacer preguntas y obtener respuestas, y permitir que el liderazgo se apropie de la visión y la lleve adelante.

Tenemos una iglesia presbiteriana aquí en la ciudad que enfrenta un desafío. Era una iglesia de doscientos miembros en el centro de la ciudad. No crecían ni alcanzaban a los adultos jóvenes que se trasladaban a su zona. Los líderes decidieron realizar un segundo culto y darle un estilo contemporáneo. Antes de hacer el cambio, organizaron un retiro de liderazgo para cincuenta de sus líderes. Tuve el privilegio de encontrarme con ese grupo poco tiempo después. ¡Estaban entusiasmados y listos para comenzar! A partir de allí comenzaron con el segundo culto y les va bien.

Haga lo que haga, lleve a bordo a todo el liderazgo antes de contar la visión al resto de la iglesia.

2. Comunique la visión al resto de la iglesia

Ahora es el momento de contar la visión a toda la iglesia. Es tiempo de que todas las personas, cuyo apoyo es crucial, participen. Cuando esté todo dicho y hecho, serán ellas las que complen la visión.

El éxito de una visión se reduce a una sola cuestión: ¿Tendrá el apoyo de la mayoría de los miembros de la iglesia?

El éxito de una visión se reduce a una sola cuestión: ¿Tendrá el apoyo de la mayoría de los miembros de la iglesia? Sin el pueblo, Josué habría sido un conquistador sin fuerza invasora. David sin su gente solo habría sido otro rey sin ejército. Sin el pueblo de Jerusalén, Nehemías habría sido un constructor sin albañiles. Cada líder debe lograr que sus seguidores adopten la visión.

La mejor forma para saber si usted es un líder es darse vuelta y ver si tiene algunos seguidores. Hay un proverbio chino que dice: «Aquel que piensa que dirige, pero no tiene seguidores, simple-

mente pasea.» Ahora es el momento de averiguar si usted dirige o da un paseo.

Al leer el capítulo tres de Nehemías nos damos cuenta de un hecho sorprendente: la mayoría de la gente trabajaba en el muro. ¡El pueblo captó la visión! Dios le dio la visión a Nehemías, este se la contó a los líderes y juntos se la dijeron al pueblo. La antorcha de la visión pasó con éxito de manos del que posee la visión a los líderes y al pueblo.

Verdad clave: Dado que la visión se capta y se enseña, hay que contarla de varias maneras.

En Flamingo Road trabajamos de continuo para presentar la visión de diversas maneras. La razón es simple: la gente capta la visión de diferentes formas. Para impartir la visión a la mayor cantidad de gente posible, tiene que decirla de la mayor cantidad de maneras posibles.

Diez formas de comunicar la visión

Estos diez métodos de contar la visión nos resultaron eficaces en Flamingo Road. Se los recomiendo.

- **Predicación.** Nunca subestime el poder del púlpito cuando se trata de la visión. Por ejemplo, un estudio del libro de los Hechos puede ser un arma poderosa para contar la visión. En los nueve años de estar en la directiva de Flamingo Road, hay un solo pasaje que he predicado tres veces: la primera mitad del libro de los Hechos. Las tres veces pregunté lo mismo: «¿Cómo es una iglesia del Nuevo Testamento?» Un mensaje de esa serie era así:

¿Cómo ora una iglesia del Nuevo Testamento? (Hechos 1)

¿Cómo es la comunión en una iglesia del Nuevo Testamento? (Hechos 2)

¿Cómo alaba una iglesia del Nuevo Testamento? (Hechos 2)

¿Cómo da una iglesia del Nuevo Testamento? (Hechos 4)

¿Qué hacen los diáconos de una iglesia del Nuevo Testamento? (Hechos 6)

¿Cómo obra en las misiones una iglesia del Nuevo Testamento? (Hechos 11)

¿Cómo elige misioneros una iglesia del Nuevo Testamento? (Hechos 13)

¿Cómo toma decisiones una iglesia del Nuevo Testamento? (Hechos 15)

En cada sermón que predique debe contar un pedacito de la visión. En Flamingo Road ahora organizamos la enseñanza y la predicación en torno a nuestra estrategia de doce pasos. Cuatro de los pastores dan la enseñanza en los cultos de adoración. Predique quien predique, siempre se enfatiza alguno de esos doce pasos en cada sermón. De este modo, siempre mantenemos la visión ante nuestra gente. También tenemos una serie sobre la visión una vez al año para revisar nuestro propósito, objetivo y estrategia.

- **Estudios sobre la visión en grupos pequeños.** El otoño pasado, uno de nuestros pastores escribió un programa de estudio para grupos pequeños de adultos basado en nuestro propósito y estrategia de doce pasos. Cada clase de adultos en la iglesia siguió este estudio sobre la visión.
- **Declaración de propósito.** Una vez que reduzca su propósito a una sola frase (como se vio en el capítulo dos), puede utilizarla para comunicar la visión. Buscamos formas de hacer referencia a nuestro propósito y repetirlo con regularidad. Cualquiera que estuvo en Flamingo Road más de unos meses puede decir que nuestro propósito es «honrar a Dios guiando a las personas a convertirse en seguidores fieles de Jesucristo».
- **Frases de visión.** No olvide el poder de una frase, o lema, para comunicar la visión. Frases breves y pegadizas pueden usarse para comunicar partes de la visión. Algunas de ellas se fueron incorporando a la vida de nuestra iglesia. Frases como «toca para una audiencia de uno solo» e «iglesia para los que están fuera de la iglesia» se convirtieron en parte de

nuestra identidad. La frase que más repetimos se convirtió en nuestro lema: «Cueste lo que cueste.»

- **Versículos de visión.** Cada iglesia con visión necesita un montón de versículos que se conviertan en el corazón y el alma de la iglesia. Cada vez que pienso en Rick Warren y en la iglesia Saddleback, me viene a la mente los versículos de la Gran Comisión y el Gran Mandamiento. En varias ocasiones escuché al pastor Bill Hybels de la iglesia Willow Creek predicar sobre Lucas 15 (las parábolas de los «perdidos») y sobre Hechos 2 (una iglesia bíblica en acción). Dos pasajes que tienen gran importancia aquí en Flamingo Road son Lucas 19:10 («*Porque el Hijo del hombre vino a buscar y a salvar lo que se había perdido*») y 1 Corintios 2:9 («*Ningún ojo ha visto, ningún oído ha escuchado, ninguna mente humana ha concebido lo que Dios ha preparado para quienes lo aman*»).
- **Historias de fe.** Antes las llamábamos testimonios. Después nos dimos cuenta que testimonio es una palabra que solo se utiliza en las iglesias y en los tribunales. Los inconversos no entienden esa terminología, por eso ahora les decimos *historias de fe*. Damos lugar a una historia de fe en casi todos nuestros cultos del fin de semana. Invitamos a un miembro de la congregación a que cuente su historia de fe en Cristo. Por lo general, las ponemos a mitad del sermón. Sirven como excelentes ilustraciones para los puntos del mensaje. (También sirven como reloj despertador para los que se duermen durante el sermón.)

A fin de coordinar estas historias con el sermón, le pedimos a los líderes que escriban sus historias de fe. Luego las clasificamos por tema (por ejemplo: duelo, pérdida del empleo, soledad, fe, etc.) y las archivamos. Cuando preparamos una lección sobre un tema relacionado, vamos al archivo. Todas las historias de fe se escriben y se leen. Esto ayuda a quien la dice para aprovechar el tiempo y le sirve de libreto por si se emociona mucho.

El fin de semana pasado tuvimos una poderosa historia de fe. La lección hablaba de cómo hacer cambios que perduran. Uno de los puntos principales era cómo Dios usa las circunstancias difíciles de nuestras vidas como

agentes de cambio. A principios de esa semana, el huracán George amenazó el sur de Florida y se acercó bastante como para que mejoráramos nuestra vida de oración. Años atrás, ¡el huracán Andrew derrumbó la casa de una de las familias de la iglesia con ellos dentro! Cuando llegué al punto que hablaba de las circunstancias, le pedí a Greycy, la dueña de casa, que contara su historia de fe:

Las historias de fe son momentos de «Dios en el trabajo».

cómo Dios cuidó sus vidas y utilizó esa circunstancia difícil para llevar a la familia a servirlo más y mejor. Fue un gran momento que captó la atención de todos.

A veces incluimos un drama en los cultos del fin de semana, pero prefiero mucho más comunicar una historia de fe. Es el poder de un ejemplo viviente en lugar de un ejemplo actuado. Las historias de fe son momentos de «Dios en el trabajo». Los que nos escuchan olvidarán nuestros sermones, pero recordarán esas historias de fe.

- **Conferencias.** Otra forma de captar la visión es a través de conferencias. En cierta ocasión, Leith Anderson me dijo que en Estados Unidos se celebran treinta mil conferencias para pastores cada año. Creo que hay que asistir a las conferencias, pero solo voy a las que enseñan algo relacionado con lo que está pasando en Flamingo Road. Si desea una conferencia sobre liderazgo, lo animo a que vaya a una de las de Willow Creek. Si está tratando de aprender cómo organizar su iglesia en torno al propósito y la visión, la conferencia de Saddleback sobre «Una iglesia con propósito» es de las mejores que he encontrado. Si dirige una iglesia tradicional que trata de realizar una transición, quizá desee asistir a una de nuestras conferencias aquí en Flamingo Road sobre «Cómo guiar a su iglesia a través de la transición». Hay algunas conferencias muy buenas, pero guíese de acuerdo con su propósito. Elija a cuáles asistirá según su necesidad.
- **Libros y casetes.** Quizá no pueda llevar a todos los líderes de su iglesia a una conferencia, pero sí puede ofrecerles el

material en libros y casetes. *Una Iglesia con Propósito* de Rick Warren es lectura obligatoria para nuestros líderes. Los clásicos de Leith Anderson, *Dying for Change* [Morimos por cambiar] y *Church for the Twenty-first Century* [Una Iglesia para el Siglo Veintiuno] son otros de los títulos obligatorios. James Emery White escribió un libro excelente titulado *ReThinking the Church* [La Nueva Concepción de la Iglesia]. Los libros de Doug Murren, *Baby Boomerang* [Baby boomerang: Cómo ganar a nuestra generación] y *Leadershift* [Ajuste de liderazgo] son desafiantes y ampliarán su entendimiento. *Inside the Mind of Unchurched Harry and Mary* [Perfil de Aylín Conversa y Mariano Creyente] por Lee Strobel es de gran ayuda para entender a los inconversos. Los casetes son un buen recurso también. Son más baratos y se pueden escuchar de camino al trabajo.

- **Uno a uno.** Este quizá sea el método más olvidado para exponer la visión. Lo ilustraré de la siguiente manera: ¿Cómo se pesca un resfriado? Mi madre me decía que uno pesca un resfriado si sale a la calle desabrigado cuando hace frío. Mamá casi siempre tenía razón, pero en este caso no. ¿Cómo se pesca un resfriado? Debe exponerse a alguien que tenga uno. Debe pasar tiempo con alguien enfermo. ¿Cómo se «pesca» la visión? Debe exponerse a alguien que la tenga. Debe pasar tiempo con los que tienen visión del futuro.

Quizá tenga algunos líderes de la vieja guardia que no pueden captar la visión desde el púlpito. Sin embargo, si un día los lleva a almorzar y les dice: «John, tengo una carga en el corazón por los adultos jóvenes de la comunidad. En la iglesia no hacemos nada por ganarlos para Cristo y creo que Dios desea que lo hagamos. ¿Qué piensas que debíamos hacer?» ¿Cuál será la reacción de John? Primero sentirá un gran alivio

¿Cómo se «pesca» la visión? Debe exponerse a alguien que la tenga. Debe pasar tiempo con los que tienen visión del futuro.

porque, cuando lo llamó para almorzar, pensó que se había metido en problemas. Segundo, se va a sentir honrado de que le pida su opinión. Entonces usted lo escucha y le habla de lo que hay en su corazón, uno por uno. Dos semanas después, cuando vea a John en la iglesia, quizá oiga que le dice a sus amigos: «¿Saben? El pastor Dan y yo fuimos a almorzar el otro día. Ambos pensamos que necesitamos hacer algunos cambios en la iglesia para alcanzar a los adultos jóvenes de nuestra comunidad. ¿Qué les parece?»

- **Exteriorícela con su vida.** No puede esperar que la iglesia capte una visión que usted no exterioriza con su vida. No la van a captar si no la vive. Nunca se van a comprometer a alcanzar inconversos si usted no lo hace. Cuando la vive y puede hablar de ella desde su experiencia personal, captarán la visión.

Los viernes por la noche juego sóftbol en una liga secular. Hay dos motivos por los que no juego en una liga cristiana. Primero, el peor comportamiento que he visto en toda mi vida se da en las ligas cristianas. Segundo, quiero estar con inconversos, con perdidos, con paganos.

No puede esperar que la iglesia capte una visión que usted no exterioriza con su vida.

No voy al partido de sóftbol con una camiseta que dice: «Dan Southerland, uno de los pastores de la Iglesia Flamingo Road.» Eso lo mantengo en secreto. Solo soy un hombre que quiere que sepan que es cristiano.

Le daré un ejemplo específico. Todos los años nuestra iglesia produce una obra de Navidad.

Está pensada como una actividad de primer contacto para que los miembros de la iglesia traigan a sus amigos inconversos. La obra termina con un número musical en el que cantan cuatro de nuestros pastores y entre ellos estoy yo. En la actualidad, alquilamos un teatro de miles de localidades para la obra, pero años atrás la presentábamos en una de las escuelas locales en la que

también nos reuníamos para el culto dominical.

Una noche, antes del juego de sóftbol, me presentaron a una nueva jugadora. Me dijo: «Creo que lo conozco de algún lado, pero no sé de donde.» Me tocaba jugar en segunda base y ocupé mi lugar mientras ella se iba a sentar al banco. A mitad del partido, durante una jugada, gritó: «Ya sé quién es. Usted es uno de los que canta en el programa de Navidad de la escuela. ¿Usted va a esa iglesia?» En ese momento el juego se detuvo y todos se volvieron a mirarme. Después le dije a mi nueva amiga que sí iba a esa iglesia y la invité a la reunión. Vino y se sorprendió mucho al verme en el púlpito predicando.

Soy muy malo para jugar en segunda base y realmente como bateador juego un poco mejor que como jardinero, pero me encanta pasar tiempo con gente inconversa. Me encanta el desafío de entablar deliberadamente una relación con gente que no conoce al Señor. Hoy tenemos ocho familias distintas que vinieron a Flamingo Road a través de la liga de sóftbol de los viernes y de otros equipos que dirijo en la comunidad. Eso es lo que denomino «un juego con propósito».

Si quiere que su gente capte la visión, será mejor que la demuestre dentro y fuera del campo de juego. Debe modelar la visión. Tiene que poder decir: «¡Yo lo hago!»

Toque final

La pasión no se puede fingir. Al hablar de la visión al resto de los líderes y de la iglesia, hágalo con todo su corazón. Si quiere que sientan pasión por la visión, usted debe sentir pasión por la visión. Si quiere que la demuestren en sus vidas, usted debe demostrarla en la suya. Dígle la visión a su gente y continúe contándola hasta que la capten.

Primer Paso: Cómo prepararse para la visión
Segundo Paso: Cómo definir la visión
Tercer Paso: Cómo plantar la visión
Cuarto Paso: Cómo comunicar la visión

Quinto Paso

Cómo implementar la visión

Este año mi hijo comenzó los estudios universitarios. Esperó este momento por años, no porque le encante la escuela ni porque le guste socializar. Comenzar la escuela secundaria, para Jered tiene un solo significado: la oportunidad de jugar fútbol americano. En el sur de Florida, ninguna de las escuelas primarias tiene un programa de fútbol, así que, por años Jered jugó en cualquier otro deporte existente mientras esperaba.

Integró el equipo de primer año de la universidad y esperaba con ilusión su primer juego. El entrenador le dijo que jugaría en dos posiciones: como medio y defensa. Jered estaba muy entusiasmado. El día del primer partido llegó con gran expectación, pero terminó con desilusión. Se canceló por mal tiempo. Trató de sobrellevar el desencanto y esperó el siguiente partido. El segundo partido se canceló por amenaza de huracán. De nuevo puso su mente en el siguiente partido. El tercer partido se planificó para la tarde de un lunes y el pronóstico anticipaba buen tiempo. Llegó a la escuela con flores en la mano para su animadora favorita... para enterarse que el juego se había pospuesto.

Mientras escribo esto, Jered todavía está esperando la oportunidad de entrar al campo de juego. Está practicando desde el 10 de agosto. Su primer juego será el 3 de octubre. Mi predicción es que para ese entonces estará tan acoplado que derribará el primer defensa que se cruce en su camino. (Noticia de último minuto: su primera jugada fue espectacular. Jered avanzó veintiuna yardas en su primera escaramuza.)

Listos para comenzar

Si trabajó en todos los pasos de preparación, definición, siembra y transmisión de la visión, ahora ya está preparado para entrar al campo de juego. Ya está listo para implementar algunos cambios. Antes de que se lance a la carga, recuerde que apenas está en la mitad del proceso de visión que consta de ocho pasos. Aunque está a mitad del proceso, solo ahora comienza a implementar cambios.

Muchas iglesias pasan muy poco tiempo en la preparación y se mueven demasiado rápido en los cambios. Se puede decir

Muchas iglesias pasan muy poco tiempo en la preparación y se mueven demasiado rápido en los cambios.

que se apresuran por donde los ángeles temen pisar. Hay una razón por la que las iglesias que intentan cambiar fallan: no toman el tiempo necesario para transitar todo el proceso de visión. Si usted está apurado, por favor no lleve a su iglesia a cambiar. Todo lo que va a cambiar será la dirección de su currículum vitae.

Principios para implementar la visión

1. Implemente los cambios de uno en uno

Unos meses atrás dimos una serie de lecciones titulada «Celebremos la recuperación». Está basada en la serie *El*

Camino a la Recuperación de Rick Warren. La quinta lección de esa serie se llama «Cómo hacer cambios». Mi mayor preocupación era que la gente se entusiasmara tanto, que identificara al menos diez cambios que debiera hacer y tratara de hacerlos todos al mismo tiempo.

No haga eso. Si trata de hacer diez cambios juntos en su vida, solo se frustrará. Si trata de hacer diez cambios en la iglesia al mismo tiempo, se frustrará pero no estará solo. Toda la gente de la iglesia estará tan frustrada como usted.

**¿Qué da resultados a la hora del cambio?
Concentrarse en un solo cambio.**

¿Qué da resultados a la hora del cambio? Concentrarse en un solo cambio. En su vida personal, debe ir uno por uno al concentrarse en sus defectos de carácter. En la vida de la iglesia, debe ir de cambio en cambio al concentrarse en la visión. El viejo refrán es verdad: «El que mucho abarca poco aprieta.»

Una de mis preocupaciones durante nuestras conferencias sobre transición es que los líderes que asisten vuelvan a sus iglesias con una lista enorme de cambios que quieren hacer. Eso no es un problema. Sin embargo, sí es un problema que traten de implementarlos todos a la vez.

Nehemías comenzó con un solo proyecto. Decidió empezar por las puertas. Sus primeros equipos de trabajo aparecen en el capítulo tres y todos están asignados a las puertas de la ciudad (véase Nehemías 3:1,3,6,13-15,28).

2. Implemente sus cambios en un orden estratégico

De niño, uno de los mejores ratos del verano era cuando comíamos melón helado. Mamá nos repartía un melón y nos dejaba a nuestras anchas en el patio. Por un breve tiempo, nos conformábamos con comer nuestras rodajas, pero la calma degeneraba en una batalla de semillas de melón.

Lo más divertido de apretar una semilla de melón es que uno no sabe para dónde saldrá disparada. Si le quería arrojar una a alguno de mis hermanos sentados frente a mí, le daba a mi mejor amigo que estaba a mi lado. O quizá tenía a mi hermanita en la mira, pero apretaba los dedos tan fuerte que la semilla iba hacia arriba y al caer me pegaba en medio de la frente. No podíamos saber qué iba a suceder en una batalla de semillas de melón, pero sí sabíamos que sería un descontrol.

A menudo los líderes de las iglesias sufren del liderazgo al estilo de semillas de melón. En vez de tener un orden en su trabajo, corren de un plan a otro: un minuto aquí, el siguiente allá, después vuelven aquí y luego van para otro lado. No se puede saber a dónde irán porque rara vez siguen un curso fijo por mucho tiempo. La peor parte del liderazgo estilo semilla de melón es que confunde del todo a sus seguidores. Cuando están alineados y piensan que saben a dónde los llevará, usted sale disparado en otra dirección. Pronto se cansan de seguirlo y se quedan parados mirándolo dar vueltas en círculos (que para muchos es más entretenido y menos agotador).

¿En qué orden?

Al trabajar en el proceso de visión identificará muchos cambios que hay que hacer. Debe darles un orden estratégico. Nehemías lo hizo. Si estudia el patrón de trabajo de los capítulos 3 y 4, descubrirá el orden estratégico de su plan. Primero se ocupó de las puertas, después del muro y por último de los toques finales.

Una de las preguntas que me hacen con más frecuencia es: «¿Cuál es el orden adecuado para implementar los cambios?» Quizá a alguno no le gusten mis dos respuestas. Primero, solo Dios puede darle el orden estratégico para sus transiciones. Él nos promete darnos sabiduría si se la pedimos:

Si a alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios, y él se la dará, pues Dios da a todos generosamente sin menospreciar a nadie.

Santiago 1:5

Solo Dios puede darle el orden estratégico para sus transiciones.

Si usted encontró la visión de Dios, él también le mostrará el orden debido para implementar los cambios necesarios.

Segundo, el orden de los cambios es distinto para cada iglesia. Si Dios tiene un propósito y un plan

único y exclusivo para cada iglesia, el camino hacia ese propósito también será único y exclusivo.

Aunque no puedo darle el orden de cambio para su iglesia, sí puedo ofrecerle una sugerencia. El plan de cambio adecuado tal vez siga el orden del propósito, el objetivo y la estrategia. Los cambios en el propósito se deben hacer primero. Los cambios en el objetivo se deben hacer después. Los de la estrategia, que son los más visibles, se deben hacer al final.

En Flamingo Road tuvimos que hacer las transiciones en nuestro propósito y objetivo antes de poder realizar una transición mayor en el estilo de alabanza. Hacer una transición en la alabanza, de un estilo tradicional a uno contemporáneo simplemente porque nos gusta más, no es ninguna mejora. No hay un estilo de alabanza mejor que otro. En nuestro marco, simplemente tenía sentido cambiar a un estilo de alabanza contemporáneo luego que habíamos determinado que nuestro objetivo principal eran los adultos jóvenes inconversos.

Haga una lista de los cambios que necesita realizar. Póngalos en un orden estratégico. Luego impleméntelos de uno en uno.

El orden de los cambios es distinto para cada iglesia.

3. Ponga a trabajar líderes clave en lugares visibles

Nehemías conocía el principio de visibilidad del líder. Sabía que tenía que colocar a sus líderes mejores y más conocidos en posiciones de liderazgo visibles. Por lo tanto, puso a sus

mejores líderes a trabajar primero en las puertas (véase Nehemías 3:1,3,6,13-15,28).

¿Por qué ponerlos en las puertas? Porque en una ciudad con los muros derribados hasta la mitad, todo el mundo pasaría por las puertas. No saldrían ni entrarían a la ciudad sin ver a los líderes trabajando. Y cuando el pueblo viera a los líderes trabajando, estaría dispuesto a trabajar también.

Cuando comenzamos con las transiciones en Flamingo Road, algunos de nuestros líderes más tradicionales nos dejaron. Al mismo tiempo, dejamos de atraer a muchos cristianos tradicionales y comenzamos a atraer inconversos. Eso significaba que teníamos que sacar provecho y poner a los líderes que sí teníamos en lugares visibles. Un ejemplo de visibilidad del líder ocurría los sábados por la noche. Cuando comenzamos los cultos de los sábados, queríamos iniciar las reuniones de los grupos pequeños ese mismo día también. El plan era tener un culto de alabanza a las seis de la tarde, seguido por los grupos pequeños divididos por edades a partir de las siete y quince. Para asegurarnos que los grupos tuvieran éxito, fuimos a algunos de nuestros mejores maestros de la Escuela Dominical y los desafiamos a trasladar sus clases a los sábados y a llevar a sus alumnos también. Les pedimos que fueran misioneros por un año. Esperábamos que atrajeran más gente a las clases de los sábados... ¡y lo lograron!

Un segundo ejemplo de visibilidad del líder llegó cuando dimos comienzo a la transición de nuestro culto del domingo a un estilo contemporáneo. El culto contemporáneo de los sábados marchaba tan bien, que decidimos realizar la transición del culto del domingo al mismo estilo. Para ello, les pedimos a nuestros líderes que hicieran un compromiso específico. También les pedimos que se sentaran en el frente durante los cultos y que participaran para que el resto de la iglesia pudiera ver que daban su apoyo. Algunos de esos líderes pioneros no podían palmear a tiempo, pero estaban al frente haciendo el intento con una sonrisa.

Cuando pone líderes clave en posiciones de liderazgo visibles,

la gente los ve y se suma. Por esta razón, ningún miembro del personal asalariado de la iglesia debe hacer un trabajo que otros pueden hacer. Cuando los miembros de su iglesia ven que un empleado hace el trabajo, no se sorprenden porque para eso se le paga. Sin embargo, cuando ven que otro laico como ellos hace el trabajo, quieren sumársele.

Cuando pone líderes clave en posiciones de liderazgo visibles, la gente los ve y se suma.

4. Ponga gente a trabajar donde tiene interés especial

Nehemías sabía que la gente tendría un interés a medias en ver la muralla de la ciudad reconstruida. Y también razonó que cada persona tendría mucho interés en que se arreglaran ciertas secciones de la muralla. Así que cuando puso a la gente a trabajar, ¿adónde los asignó? Los asignó a la sección más cercana a sus casas.

Benjamín y Jasub reconstruyeron el sector que está frente a sus propias casas. Azarías... reconstruyó el tramo que está junto a su propia casa ... Los sacerdotes, cada uno frente a su casa, reconstruyeron el sector de la muralla ... Mesulán ... reconstruyó el siguiente tramo, pues quedaba frente a su casa.

Nehemías 3:23-30

Ponga a la gente a trabajar donde tienen un interés especial. Hay tres formas específicas de hacerlo. Primera, póngalos a trabajar en esferas acordes con sus intereses. Los mejores trabajadores para el ministerio de jóvenes son los padres que tienen hijos jóvenes. ¿Por qué? Porque tienen un interés especial (sus propios hijos) y porque entienden a los adolescentes (o al menos saben lo que no entienden). Segunda, póngalos a trabajar en esferas por las que demuestran pasión. Prefiero un trabajador con poca habilidad pero con mucha pasión,

que un trabajador muy habilidoso pero sin pasión. Los trabajadores poco apasionados causan más problemas de lo que valen la pena. Tercera, póngalos a trabajar en esferas en las que ya trabajan. A veces suponemos que un trabajador que tiene éxito en un campo se puede trasladar a otro en donde hace más falta. No siempre es así. No ponga remaches cuadrados en agujeros redondos.

Póngalos a trabajar en esferas acordes con sus intereses ...

Póngalos a trabajar en esferas por las que demuestran pasión ...

Póngalos a trabajar en esferas en las que ya están trabajando.

Cuando los fuerza a entrar, les quita los bordes que son parte de la unicidad que Dios les dio. Hay trabajos que ellos pueden hacer bien y hay trabajos que ni siquiera pueden hacer, todo según sus dones. Póngalos a trabajar en los campos en los que ya se han probado. Ascíéndalos a una tarea más importante en su misma esfera en lugar

de transferirlos a otro lugar fuera de su campo de experiencia.

Toque final

Cómo se implementa la visión tiene mucho que ver en la realización o no de su visión. Asegúrese de establecer los cambios de uno en uno. Hágalo en un orden estratégico (por lo general, primero los cambios de propósito, luego los de objetivo y por último los de estrategia). Ponga a sus líderes clave a trabajar en lugares visibles para que otros puedan ver que están a bordo. Ponga a la gente a trabajar en los lugares que más les interesan (donde les toca de cerca, donde demuestran pasión, donde ya han demostrado su eficiencia).

Verdad clave: Construya sobre sus puntos fuertes, no sobre los débiles.

Muchas iglesias tratan de hacer programas para sus debilida-

des en vez de aprovechar los puntos fuertes que Dios les dio. En su esfuerzo por estimular el crecimiento, a menudo agregan programas que ven que resultan en otras iglesias. Al hacerlo, casi siempre agregan programas para los que no tienen el liderazgo apropiado ni la capacidad para llevarlos a cabo. Cuando copiamos la estrategia de otras iglesias, a menudo terminamos con programas y actividades que no se ajustan al propósito y al objetivo de la nuestra.

La mayoría de las iglesias tratan de hacer demasiadas cosas. Terminan con cien pájaros volando en vez de tener uno en mano. En Flamingo Road nos especializamos en tres cosas: cultos pensando en los inconversos durante el fin de semana, grupos pequeños de estudio bíblico para todas las edades y un culto orientado a los creyentes durante la semana. Todas las demás actividades apoyan o complementan estas tres principales.

La mayoría de las iglesias tratan de hacer demasiadas cosas.

Verdad clave: Cuando implementa cambios relacionados con la visión, debe ir despacio.

Muchas iglesias hacen cambios demasiado rápido. Cada mes recibo muchas llamadas de pastores que cometieron el error de apurar la transición. La mayoría de nosotros puede nombrar iglesias que forzaron y apuraron demasiado la transición. Hay una velocidad adecuada para la transición que está tratando de dirigir.

La velocidad de la transición se determina con cuatro factores:

- **La distancia que debe recorrer.** Cuanto más lejos vaya, más lento debe ir. Las pequeñas modificaciones de rumbo se pueden hacer bastante rápido. Dar media vuelta requiere más tiempo.

- **El tamaño del barco.** Cuanto más grande sea la iglesia, más lento se debe ir. Una lancha puede girar en pocos metros. Un buque cisterna necesita veinte kilómetros. ¿Por qué? Porque es un barco grande.

Aquí viene un paréntesis. Considero que Dios mide el tamaño de una iglesia por el tamaño de su potencial. Es decir, creo que Dios mide el tamaño de su iglesia de la misma forma en la que mide el tamaño de su ofrenda. ¿Recuerda la historia de Lucas 21, donde Jesús está sentado mirando a la gente que trae su ofrenda a las alcancías del templo? Ve a los ricos depositar su ofrenda. Y luego ve a una viuda pobre que echa sus dos últimas monedas. Jesús pierde los estribos. «¡Caramba! ¿Vieron eso? Ella dio más dinero que cualquiera de estos sujetos» (de la Versión Southerland Revisada). Los discípulos deben haber pensado que Jesús había estado al sol demasiado tiempo. Luego Jesús les explicó que los ricos habían dado grandes sumas de dinero, pero se habían guardado para ellos mucho más. La viuda pobre había dado todo lo que tenía para su sustento. En otras palabras, Dios mide el tamaño de nuestra ofrenda por lo que queda en nuestros bolsillos después de darla.

Dios mide el tamaño de una iglesia por el tamaño de su potencial.

Creo que Dios mide el tamaño de nuestras iglesias del mismo modo, por nuestro potencial. A menudo me dicen que Flamingo Road es una iglesia grande. No estoy de acuerdo en absoluto. Flamingo Road es una iglesia pequeña. El fin de semana pasado tuvimos una asistencia de dos

mil cien personas. Esas son dos mil cien de las setecientas cincuenta mil que viven en un radio de quince kilómetros de nuestra iglesia. El cero coma veintiocho por ciento (ni siquiera la tercera parte del uno por ciento) de la población de nuestra comunidad asiste a nuestra iglesia. Somos una iglesia pequeña.

Le contaré sobre la iglesia de mi abuela en la zona rural de

Oklahoma. Mi abuela, de ochenta y cinco años de edad, asistió casi toda la vida a la Primera Iglesia Bautista de Velma, Oklahoma. Esa iglesia tiene un promedio de asistencia de ciento cuarenta personas, en un pueblo de cuatrocientos habitantes y con un total de mil residentes en los alrededores. Esta iglesia alcanzaba treinta y cuatro por ciento de su pueblo y catorce por ciento de toda su comunidad circundante. Esa es una iglesia grande. Comparada con Flamingo Road, esta es una iglesia mayor en cuanto a su alcance en la comunidad.

Un loro viejo puede aprender a hablar, pero hay que ser muy paciente con él.

- **La antigüedad del barco.** Cuanto más antigua sea la iglesia, más lento se deben implementar los cambios. La flexibilidad es de los jóvenes. Por lo general, las iglesias más jóvenes tienen menos tradición y más flexibilidad. Las iglesias más antiguas tienden a tener más tradición y menos flexibilidad. Un loro viejo puede aprender a hablar, pero hay que ser muy paciente con él.
- **La fortaleza de los líderes.** Cuanto más fuertes sean los líderes que implementan el cambio, más rápido se puede ir. El problema es que a muchas iglesias las dirigen líderes inseguros que se preocupan más por lo que la gente piensa que por lo que necesitan hacer. La clave es tener la fuerza suficiente como para encabezar el ataque y, a la vez, tener la delicadeza precisa como para estar pendiente de la gente que va a la batalla con usted. Si no tiene la fortaleza para soportar la presión, no se aventure a llevar a la iglesia al cambio.

A muchas iglesias las dirigen líderes inseguros que se preocupan más por lo que la gente piensa que por lo que necesitan hacer.

Vaya despacio

Repita conmigo: iré despacio, iré despacio, iré despacio. Nunca lo dirá con la frecuencia necesaria: cuando hace transiciones, debe ir despacio. Si tuviera que determinar el factor principal que contribuyó a nuestro éxito en llevar a una iglesia tradicional, con puros programas para cristianos, a convertirse en una iglesia contemporánea con propósito para inconversos, sería el siguiente: nos tomamos nuestro buen tiempo. Y en verdad disfrutamos el viaje.

En Flamingo Road, las transiciones nos llevaron cuatro años:

- Primer año: nos preparamos para la visión y la definimos.
- Segundo año: plantamos la visión en los líderes y la comunicamos a la iglesia.
- Tercer año: comenzamos a implementar cambios menores.
- Cuarto año: comenzamos a implementar cambios mayores.

¿Cuánto tiempo le llevarán sus transiciones?

Primer Paso: Cómo prepararse para la visión

Segundo Paso: Cómo definir la visión

Tercer Paso: Cómo plantar la visión

Cuarto Paso: Cómo comunicar la visión

Quinto Paso: Cómo implementar la visión

Sexto Paso

Cómo enfrentar la oposición

Un ejercicio de aprendizaje

Cuando enseñamos esta parte del proceso de visión en nuestras conferencias, comenzamos con un ejercicio. Aquí va: «Busque un compañero. Párense frente a frente por unos momentos. Ahora vírense de espaldas y hagan cinco cambios en su apariencia.» Como se imaginará, al principio nadie se mueve. Después comienzan a desaparecer los lentes, los relojes cambian de mano, los anillos se guardan y los bolígrafos salen de los bolsillos. Luego les pido que se enfrenten de nuevo y traten de identificar los cinco cambios.

En la segunda fase del ejercicio, les digo: «Vérense de nuevo y hagan otros cinco cambios distintos en su apariencia.» Ahora sí tienen que pensar. Las camisas salen del pantalón o de la falda. Se quitan los suéteres o las chaquetas. Las mangas se doblan. Los calcetines se bajan. Recuerdo haber visto una señora con una falda que le llegaba hasta los pies y se la subió hasta las rodillas sosteniéndola debajo de los brazos. Una vez más se dan vuelta y tratan de identificar los cambios.

En la tercera fase les digo: «Ahora, ¡hagámoslo una vez más!» Una protesta general se oye en la multitud hasta que aclaramos: «Era una broma. Pueden sentarse.»

Además de ser una linda forma de romper el hielo, este ejercicio ofrece varias lecciones sobre cómo reacciona la gente frente al cambio:

- **La gente puede soportar el cambio hasta cierto punto.** Podrían haber hecho otros cinco cambios en su apariencia, pero se cansaron del cambio.
- **La gente se molesta cuando se le pide que haga algo nuevo.** Muchos se cohiben cuando se les pide que cambien. Todo cambio es territorio nuevo por delante.
- **La gente piensa primero en lo que debe dejar.** Hice este ejercicio muchas veces. La gente siempre empieza quitándose cosas. El cambio puede llevarnos a centrar la atención en lo que perdemos.
- **La gente se siente sola cuando se le pide que cambie.** Aunque el ejercicio no dice que tienen que hacerlo por su cuenta, nunca vi a nadie pedir ayuda. El cambio tiende a aislarnos y a hacernos creer que somos los únicos que lo experimentamos.
- **La gente tiene distintos grados de disposición para el cambio.** Algunos disfrutaban este ejercicio, otros lo aborrecen.
- **La gente tiende a volver a su conducta anterior en cuanto desaparece la razón para el cambio.** En cuanto termina el ejercicio, veo cómo el grupo vuelve a ponerse los accesorios, se acomoda la camisa, se baja las mangas y se prenden los botones.

Si hay tanta resistencia a un simple ejercicio, ¿cuánta más habrá para las transiciones mayores dentro de la iglesia?

La realidad de la oposición

Si hay alguien en el Antiguo Testamento que no debería ha-

ber tenido oposición era Nehemías. Trata de reconstruir un muro que protegerá a Jerusalén y sus habitantes. Su proyecto recuperará parte de la gloria perdida de Jerusalén. La reconstrucción del muro permitirá que el pueblo adore de nuevo en el templo sin temor de los enemigos. Todos en la ciudad deben estar contentos con la visión de Nehemías, ¿cierto? Es lamentable, pero las cosas no son así.

Todo el que trate de hacer algo para Dios encontrará cierta oposición. Siempre que lleve a la iglesia a la transición, habrá oposición. La oposición vendrá de quienes no entienden el cambio. La oposición vendrá de quienes entienden el cambio, pero simplemente no les gusta. La oposición vendrá de quienes están controlados por el enemigo. La oposición vendrá de quienes solo les encanta llevar la contraria. Y usted tiene a cada uno de estos grupos en su iglesia.

Todo el que trate de hacer algo para Dios encontrará cierta oposición.

Este es otro punto del proceso de visión en el que se puede producir un pronto descarrilamiento. Muchos no estamos preparados para la oposición que se nos presenta. De modo que si viene la oposición, tenemos que tener un plan para enfrentarla.

Dos pasos para enfrentar la oposición

1. Espere oposición

Mis dos abuelas eran maravillosas, sal de la tierra que todos querían. Siempre había alguien que llegaba a sus casas sin previo aviso. Como ambas eran excelentes cocineras (estoy seguro que hoy dirigen la cocina del cielo), la gente siempre se las arreglaba para caer cerca de la hora de la comida. Las dos tenían un plan para arreglarse con los invitados inesperados: siempre esperaban que llegara alguien a último momento. Se preparaban con anticipación porque sabían que sin duda vendría alguien, aunque no supieran quién.

Debemos aprender a esperar que venga la oposición cuando dirigimos la transición en la iglesia. No podemos darnos el lujo de sorprendernos cuando aparezca la oposición, aun cuando nos sorprenda quién la trae.

El mayor problema que existe con la oposición es que lo desalentará y lo llevará a dudar de la visión.

El mayor problema que existe con la oposición es que lo desalentará y lo llevará a dudar de la visión. Si ya la espera, estará preparado.

La oposición de Nehemías

Nehemías experimentó cinco tipos de oposición. Nosotros no podemos esperar menos.

Espere apatía. A algunos, la visión simplemente no les importa. Nehemías lo experimentó:

Aunque sus notables no quisieron colaborar con sus dirigentes.
Nehemías 3:5b

Nehemías tenía líderes apáticos. Usted también los tendrá. Algunos son líderes porque tienen visión del futuro. Otros son líderes porque hacen más ruidos y opinan más que otros. Es decir, son adictos al control. (Muchos pastores que conozco caben en esta categoría.) Los líderes adictos al control serán apáticos a su visión porque la perciben como algo que debilita su control.

En los primeros tiempos de nuestra transición, varios líderes de la iglesia luchaban con la apatía. Uno la expresó con una cortina de humo teológica. Cuanto más le hablaba de los inconversos, más apático se ponía. Por último, expresó su apatía en voz alta: «No necesitamos preocuparnos por los inconversos; Dios se encarga de buscar salvados.» Quizá eso suene como un argumento teológico, pero salía de un corazón frío y apático al que no le interesaban las almas perdidas.

Usted se encontrará con cierta apatía. Aunque la apatía se vista de ropas teológicas, sigue siendo apatía. Espérela.

Espere enojo. La visión de Nehemías enojó a algunos:

Cuando Sambalat se enteró de que estábamos reconstruyendo la muralla, se disgustó muchísimo.

Nehemías 4:1a

De tanto en tanto todos recibimos cartas que no son elogios a nuestros ministerios. Sin embargo, cuando comienza a realizar una transición mayor en la iglesia, ese tipo de correspondencia aumenta en gran manera. Recibí cartas en las que me acusaban de mentiroso y de utilizar la sicología para manipular a la gente de la iglesia. Ni siquiera puedo poner por escrito algunos de los epítetos obscenos que me dieron. Alguna gente se disgustará muchísimo. Espérela.

Espere burlas. Si leyó el libro de Nehemías recientemente, recordará que Sambalat es el principal crítico de Nehemías y su enemigo número uno. Seré más directo. Sambalat es un líder del infierno. No lo he buscado en el diccionario, pero estoy seguro de que la palabra hebrea «Sambalat» significa «líder del infierno».

Todos tenemos algunos Sambalat en nuestras iglesias. Sambalat es ese sujeto que se opone a todo lo que propone. Ese que aborrece todo lo que a usted le gusta. Ese que quiere retroceder cada vez que usted quiere avanzar. Usted no le puede decir en la cara que es un líder del infierno... pero le puede decir «Sambalat».

Mire qué buen muchacho era Sambalat: «Se burló de los judíos» (Nehemías 4:1b). La palabra hebrea para «burla», en este contexto, literalmente significa «perturbar, airarse contra algo o alguien, indignarse contra algo o alguien». Las formas modernas incluirían «ridiculizar, mofarse, humillar, ser sarcástico».

Recibirá burlas. Una de las formas más comunes en estos días son los epítetos. Algunos de los que nos han arrojado son

«liberales», «herejes», «Nueva Era», «manipuladores», «falsos profetas» (y esos son solo los que recibo en las reuniones con el personal). ¿Se da una idea? Será mejor que espere burlas.

Espere críticas. Sambalat no se detiene. El líder del infierno trata de prevalecer. Observe su siguiente discurso:

¿Qué están haciendo esos miserables judíos? ¿Creen que se les va a dejar que reconstruyan y que vuelvan a ofrecer sacrificios? ... ¡Hasta una zorra, si se sube en ese montón de piedras, lo echa abajo!

Nehemías 4:2-3

Sambalat está diciendo: «Esto no va a dar resultados. No lo lograrán. Aunque lo hagan, no durará.»

Algunos serán críticos. Esto me recuerda la historia de una familia que fue a la iglesia. En el camino de regreso, comenzaron a criticar el culto. El padre dijo: «El sermón fue demasiado largo.» Y la madre se quejó: «La música fue muy aburrida.» El adolescente agregó: «Todo fue demasiado largo y aburrido.» Luego el niño de cinco años remató: «Creo que fue una buena función por un peso.»

Durante nuestras transiciones, hemos tenido dos fuentes principales de crítica. La primera son los cristianos de antecedentes más tradicionales que a veces luchan contra las transiciones en la iglesia. No todos los cristianos tradicionales nos criticaron, solo los tercios. La segunda fuente de críticas son los pastores de iglesias tradicionales. Otra vez, no todos los pastores de iglesias tradicionales, solo los malos. Creo que eso se debe a que no entienden lo que hacemos. Espero que no sea por celos de nuestros resultados. Sus fuentes de crítica podrán diferir de las nuestras, pero las tendrá. Espérelas.

Espere una pelea. Si piensa que la oposición se irá sin pelear, se equivoca. Viene una batalla. Mire lo que el grupo opositor de Nehemías tramaba:

Y acordaron atacar Jerusalén y provocar disturbios en ella.

Nehemías 4:8

No planeaban un ataque frontal. Trataban de infiltrarse en las tropas:

Y nuestros enemigos maquinaban: «Les caeremos por sorpresa y los mataremos; así haremos que la obra se suspenda.»

Nehemías 4:11

Durante una reunión de diáconos, nos tocó un duelo al estilo del oeste. Uno de los diáconos decidió que era el momento de confrontarme ante los otros veinte. No se me acercó primero para hablar frente a frente, pero es que no le interesaba ser bíblico. Así que en una explosión de dos minutos dijo que yo había dejado de predicar el evangelio, que no me importaba que la gente se estuviera yendo de la iglesia y que la música que tocábamos era horrible. Su arrebató terminó con un: «Tenemos que volver al estilo de iglesia de antes.»

Después de eso sucedieron tres cosas. Uno de los pastores habló en mi defensa. Los demás diáconos dieron su opinión. Y yo me mantuve firme. Le contesté: «Ese es mi rumbo. Debo hacer una iglesia para los inconversos, no puedo volver a mantener una iglesia para los que ya están persuadidos. Si quiere acompañarme, hágalo.» Luego revisamos nuestro propósito, objetivo y estrategia como grupo. Y sobreviví para luchar otra vez. Habrá un enfrentamiento en algún momento. Espérela.

Verdad clave: No tome la crítica en forma personal.

Es muy fácil decirlo, pero muy difícil hacerlo. Es más difícil para los que por naturaleza queremos agradar a todos, como es mi caso. Me desvivo por agradar. Quiero que todos estén contentos. Me encanta decir «sí» y me molesta decirle «no» a alguien. Así que tomo la crítica en forma muy personal.

Años atrás, descubrí una verdad que me ayudó mucho. No importa lo que haga, lo van a criticar. Así que sería bueno que lo critiquen por hacer lo que Dios quiere que haga, ¿no es ver-

dad? Lo van a criticar. Así que sería mejor que fuera por hacer lo bueno.

Lo van a criticar. Así que sería mejor que fuera por hacer lo bueno.

Pablo entendió esta verdad:

*¿Qué busco con esto: ganarme la aprobación humana o la de Dios?
¿Piensan que procuro agradar a los demás? Si yo buscara agradar a otros, no sería siervo de Cristo.*

Gálatas 1:10

¡Este versículo nos dice que debemos elegir nuestro público!

La realidad de la crítica

Estas tres declaraciones sobre la crítica nos dieron la libertad para perseguir lo que Dios quiere hacer en Flamingo Road:

- **No puede agradar a todos.** Jesús no lo hizo y usted y yo tampoco lo lograremos.
- **No puede agradar siempre a todos.** Cualquier persona que estuvo casada más de cinco minutos lo sabe.
- **Puede agradar a Dios.** Es mucho más fácil agradarlo a él que a los hombres.

Así que, elija su público. Una de nuestras frases favoritas en Flamingo Road es: «*Toca para un público de Uno solo.*» Recuerde quién es su oyente más importante.

No se sorprenda ante la oposición o la crítica. Espérelas. No deje que lo sorprendan desprevenido ni fuera de base. Si no las espera, quedará atrapado en la mayor trampa de la oposición: se desalentará y dudará de la visión.

2. Mantenga el rumbo

El segundo problema que existe con la oposición es que puede distraerlo y desgastarlo. Le quita la atención de la cuestión clave y la centra en cuestiones secundarias. Lo lleva a que se

consume por lo que es urgente en vez de lo que es necesario. Puede convertirse en el bombero de la iglesia en vez de su constructor.

La clave, entonces, es mantener el rumbo. Si se desvía, la visión se desvía. Si el enemigo logra desviar al que tiene la visión y a su equipo, alcanza el éxito total de dejar toda la visión a la deriva.

Constancia del rumbo de Nehemías

Nehemías debe haber sabido que la oposición podía distraerlo de la visión. Mantuvo el rumbo de cinco formas específicas que también resultarán para nosotros.

Siga con la oración. En el capítulo cuatro, la oposición que Nehemías enfrenta es muy fuerte. Aquí está su primera reacción:

¡Escucha, Dios nuestro, cómo se burlan de nosotros! Haz que sus ofensas recaigan sobre ellos mismos ... porque insultan a los que reconstruyen.

Nehemías 4:4-5

¿Notó que los que se niegan a trabajar siempre critican a los que construyen? Mi tendencia es hacer todo lo que puedo para frenar la oposición primero y luego acudir a la oración como último recurso. La primera reacción de Nehemías ante la oposición fue orar.

La oración es vital en el proceso de visión. La oración es el combustible de la visión, la alimenta, la enciende y la mantiene. La realidad es que la oposición y la crítica lo llevarán a algún lado. Si les permite que lo acerquen a Dios, se beneficiará. Pero si les permite que lo alejen de él, se amargará. ¡La oposición es suya! Y a menudo, la elección comienza con oración.

El segundo problema que existe con la oposición es que puede distraerlo y desgastarlo.

Uno de los ingredientes clave para nuestras transiciones de éxito es el compromiso de los cristianos maduros de la iglesia a la oración. Oraron por nosotros cuando tuvimos que tomar decisiones difíciles. Oraron cuando atravesamos dificultades personales. Oraron para que siguiéramos buscando a Dios y no cediéramos ante los escépticos. Incluso hay un grupo que ora por mí mientras escribo este libro. Pídale a su gente que ore. Y haga lo que haga, continúe orando.

La realidad es que la oposición y la crítica lo llevarán a algún lado. Si les permite que lo acerquen a Dios, se beneficiará. Pero si les permite que lo alejen de él, se amargará.

Siga con el trabajo. Uno de los peligros reales de la oposición es que lo puede inmovilizar. El que se desalienta afloja la marcha. Es un hecho de la vida. Si el desaliento perdura mucho tiempo, quizá nos frenemos todos juntos. Cuando el tren de la visión se detiene por completo, es difícil ponerlo en movimiento de nuevo.

Así que cuando se enfrente con la oposición, siga trabajando. Aunque la crítica era atroz, Nehemías siguió trabajando. Se negó a distraerse.

Continuamos con la reconstrucción y levantamos la muralla hasta media altura, pues el pueblo trabajó con entusiasmo.

Nehemías 4:6

El que se desalienta afloja la marcha. Es un hecho de la vida.

Vivo en el sur de Florida donde los huracanes son parte de la vida cotidiana. Estuvimos muchos años sin una tormenta grande y la gente comenzó a ser menos estricta en cuanto a los preparativos. Cuando pasó el huracán Andrew en 1992, todo cambió. Ahora estamos más al tanto de lo que puede

hacer un huracán y nos fuimos al otro extremo. La semana pasada tuvimos una advertencia de huracán. Dos días antes de la fecha aproximada de la llegada del huracán todo comenzó a cerrar: las escuelas, los negocios, las iglesias, los consultorios médicos, ¡hasta el supermercado! Era fantasmal. Estaba claro que la tormenta no pasaría por nuestra zona, pero se acercó lo suficiente como para generar una gran reacción y provocar que la gente pusiera sus vidas en vilo por dos días enteros. Si esta tendencia continúa, cada verano y cada otoño de los próximos diez años verán una baja en la productividad del sur de Florida, ¡porque siempre hay una tormenta rondando las costas en esta época del año!

Lo mismo tiende a suceder en las iglesias. Todos recordamos el caos que hubo durante la última tormenta interna en la iglesia. Así que cuando vemos que se avecina otra, paramos cualquier trabajo que estamos haciendo para esperar que pase la tormenta. La realidad es que siempre hay una tormenta potencial en formación rondando por allí. Tenemos que cambiar nuestra mentalidad de refugiarnos durante las tormentas, por otra en que optemos ser obreros que siguen trabajando durante la tormenta.

Cuando se avecina una tormenta, la tentación es ceder: «La oposición es muy fuerte y muy voraz; dejemos de trabajar hasta que pase la tormenta.» Si el enemigo ve que todo se detiene cada vez que hay una nube que amenaza, mantendrá los cielos oscuros para dejarlo inmóvil. Manténgase firme. Siga trabajando.

Siempre hay una tormenta potencial en formación rondando por allí.

Siga con el ánimo. Nunca fui bueno en ortografía. Todos los días le doy gracias a Dios por una esposa correctora y por una computadora con verificación de ortografía. Escribo mal muchas palabras y ni siquiera me doy cuenta. (Creo que escribir una palabra de una sola forma limita la mente.)

Hay una palabra que escribo mal a propósito en forma regular. La palabra es «ánimo». La escribo con una «d»: «dánimo» es decir «da ánimo». De esa forma recuerdo que animar significa infundir vigor a un ser viviente. Literalmente, darle movimiento, calor y vida a un conjunto de personas. O sea, «dar ánimo»: «dánimo».

Nehemías hace un esfuerzo extraordinario y «dánimo» a las tropas en medio de la oposición:

Luego de examinar la situación, me levanté y dije a los nobles y gobernantes: «¡No les tengan miedo! Acuérdense del Señor, que es grande y temible, y peleen por sus hermanos, por sus hijos e hijas, y por sus esposas y hogares.»

Nehemías 4:14

Nehemías «dánimo» al pueblo diciéndole tres cosas. Primero, que no tengan miedo de sus críticos. Segundo, que recuerden que Dios está de su parte. Tercero, que recuerden su propósito. (Me suena como un buen bosquejo para un sermón.)

Si está luchando con el desánimo, quiero decirle tres cosas.

- **Primero, no tema a sus críticos.** No puede controlar lo que ellos hagan o digan. Usted puede controlar cómo va a reaccionar ante esto. Ellos darán cuenta a Dios por lo que digan de usted. Usted dará cuenta a Dios por su reacción.
- **Segundo, recuerde que Dios está con usted.** Me encanta lo que Pablo nos dice en Romanos 8:31b: «*Si Dios está de nuestra parte, ¿quién puede estar en contra nuestra?*» ¿No es un versículo maravilloso? Tengo mi propia traducción de ese versículo escrita en el margen de mi Biblia: «*Si Dios está de nuestra parte, ¿a quién le importa quién está en contra nuestra?*» (De la Corrupta Dan Southerland Revisada). Cuando Eliseo se enfrentó a la oposición de todo un ejército, respondió: «*No tengas miedo ... Los que están con nosotros son más que ellos*» (2 Reyes 6:16).
- **Tercero, recuerde su propósito.** Si busca terminar su visión, debe temer a sus críticos. Pero si su propósito es terminar la visión de Dios, tendrá ánimo y mantendrá el rumbo.

Jerry Falwell señala: «La grandeza de un hombre se define por lo que se necesita para desanimarlo.» Recuerde la orden: «dánimo.»

Siga con el liderazgo. Una de las formas en las que la oposición nos distrae es cuando quita nuestro centro de atención de los que dirigimos y lo fija en los que no podemos dirigir. Lo lleva a concentrarse en los que se oponen en lugar de los que trabajan. Observe cómo Nehemías resolvió este problema:

Los jefes estaban pendientes de toda la gente de Judá.

Nehemías 4:16b

Nehemías llevó a los líderes que trabajaban entre bastidores como planificadores y los puso con el pueblo que trabajaba en la muralla. Sabía que el pueblo necesitaba ver dos cosas: que sus líderes estaban con ellos y que tenían el mando.

Es imposible dirigir al equipo en la ofensiva cuando se le dedica tiempo y atención constantemente a los que se niegan a unirse a la batalla. Si su gente ve que usted deja de dirigir, dejarán de seguirlo. Debe continuar dando su tiempo a lo importante y no solo a lo que parece urgente.

Durante uno de nuestros avances más tumultuosos, le estaba informando a un grupo de líderes sobre todos los críticos con los que me había reunido para tratar de persuadirlos. Después de una buena lista, uno de los líderes respondió: «Parece que la única forma de conseguir tiempo contigo es causando problemas.» ¡Ay! Tenía razón. Había caído en la trampa de dedicar todo mi tiempo y atención a los que no nos seguían en vez de dirigir a los que sí nos seguían.

Como parte de mi curva de aprendizaje, escuché una lección (él las llama «charlas») que Bill Hybels dio en la conferencia de liderazgo de la iglesia Willow Creek. Hybels comentaba: «Sus lágrimas solo alcanzan para un grupo: Los que caminan

«La grandeza de un hombre se define por lo que se necesita para desanimarlo.»

hacia usted o los que se alejan de usted. Elija por quién va a llorar.» ¿Lo entiende? Yo lo entendí. Aquí va la traducción. No deje que los inconformes determinen el rumbo de su iglesia. No deje que los descontentos se lleven todo el tiempo que usted debe dedicar a los trabajadores. No quede tan atrapado en las líneas de los que se niegan a avanzar de modo que se olvide de dirigir a los que están en la línea de fuego, en el

Es imposible dirigir al equipo en la ofensiva cuando se le dedica tiempo y atención constantemente a los que se niegan a unirse a la batalla.

fragor de la lucha. Siga con el liderazgo.

Siga con la vigilancia. Para mantener el rumbo debe estar alerta. Jesús nos dijo: «Sean astutos como serpientes y sencillos como palomas» (Mateo 10:16 RV). Jesús también nos advirtió que nos cuidáramos de los falsos profetas que «vienen a ustedes disfrazados de ovejas, pero por dentro son lobos feroces» (Mateo 7:15). Siempre que haga algo para Dios, los lobos disfrazados de ovejas se agruparán. Los lobos siempre se agrupan para atacar a los corderos más débiles y más jóvenes del rebaño. Y no se olvide de que los lobos siempre cazan en manada. Les encanta agruparse antes de atacar. Tuvi- mos un grupo que durante seis meses se reunía todas las semanas para orar que viéramos el error de nuestro camino y que restauráramos a la iglesia a su antigua condición. En realidad, no se reunían para orar, se reunían para planear el ataque.

Si su opinión es que ya saltó la cerca y que la oposición se dispersó y huyó, reconsidere. Una vez tras otra me decía que

No deje que los descontentos se lleven todo el tiempo que usted debe dedicar a los trabajadores.

en cuanto pasara esa ola de oposición, todo se calmaría. Qué equivocación. La buena noticia es que en este momento de nuestra travesía en Flamingo Road, las olas de oposición son menos y vienen más espaciadas. La mala noticia es que en algún lugar siempre hay una ola en formación.

Los lobos rara vez abandonan el territorio. Todavía están allí afuera, acechando entre las sombras, esperando que usted se duerma en su puesto. Por eso Nehemías decretó:

Todos ustedes, incluso los ayudantes, quédense en Jerusalén para que en la noche sirvan de centinelas y de día trabajen en la obra.

Nehemías 4:22b

¡Qué gran equilibrio! Debemos ser centinelas de noche, cuando es más probable que ocurra el ataque, y trabajadores de día, cuando es tiempo de poner manos a la obra. Pedro nos recuerda la importancia de vigilar: «Cuiden como pastores el rebaño de Dios que está a su cargo» (1 Pedro 5:2a). Si somos sabios, seguiremos vigilando.

Toque Final

Es una ley física del universo: Todos los cuerpos que están en movimiento encuentran resistencia. El único objeto que no halla resistencia es el que se encuentra estacionario.

Cuando comience a implementar la visión de Dios en la iglesia, encontrará oposición. El primer paso para lidiar con ella es esperarla. Es probable que la apatía, el enojo, las burlas, las críticas y las peleas se crucen en su camino. El segundo paso para sobrevivir a la oposición es mantener el rumbo. Debe decidir seguir con la oración, el trabajo, el ánimo, la dirección y la vigilancia, aun cuando sienta ganas de darse por vencido. Recuerde lo que Santiago nos dijo sobre perseverar:

Hermanos míos, ustedes deben tenerse por muy dichosos cuando se vean sometidos a pruebas de toda clase. Pues ya saben que cuando su fe es puesta a prueba, ustedes aprenden a soportar con fortaleza

el sufrimiento. Pero procuren que esa fortaleza los lleve a la perfección, a la madurez plena, sin que les falte nada.

Santiago 1:2-4 BD

Todos los cuerpos que están en movimiento encuentran resistencia.

Esté dispuesto a dejar que la gente se vaya de la iglesia.

Por favor, tome nota con mucho cuidado de lo que voy a decir. La realidad del ministerio es esta: La gente deja su iglesia sin importar lo que usted haga. Ese es el instinto de la bestia. Uno de los

aspectos más duros del ministerio es cuando la gente a la que le ha dado toda su vida se va de la iglesia. Sin embargo, cuando fija la visión y mantiene el rumbo, determina quién se va.

Cuando hablo acerca de nuestras transiciones en Flamingo Road, nunca falta esta pregunta: «¿Perdieron gente al hacer las transiciones?» ¿Usted qué cree? ¡Sí! Hasta donde sabemos, en los últimos nueve años perdimos alrededor de trescientos miembros porque no podían soportar nuestros cambios. De los trescientos miembros originales, que estaban en la iglesia cuando comenzamos las transiciones, algunos nos dejaron con el paso de los años; otros que se agregaron durante el cambio nos dejaron después que continuamos las transiciones. Perdimos trescientas personas... y ganamos dos mil. Perdimos trescientas que ya conocían a Cristo y ganamos dos mil que, en su mayoría, estaban fuera de la iglesia, perdidas y rumbo al infierno. ¿Quiere perder a la gente que ama? No. Sin embargo, ¿aceptaríamos el cambio si nos lo ofrecieran hoy? Sin dudarlo.

Por cierto, casi las trescientas personas que se fueron encontraron otras iglesias de hogar. Muchas son parte de las dieciséis misiones que plantamos. No están en Flamingo Road, pero siguen en la familia. No se perdieron para el Reino. A decir verdad, muchas son más productivas hoy donde están que

cuando estaban en Flamingo Road. Ahora están en iglesias a las que apoyan de todo corazón.

Terminaré este capítulo con una historia. Bob (no es su nombre verdadero porque existe una remota posibilidad de que algún día lea esto) era un miembro que llevaba muchos años en Flamingo Road. Hasta donde sé, todo lo que Bob hacía era quejarse y murmurar. Tuvimos un par de embestidas hasta que lo enfrenté por su espíritu de crítica. Finalmente nos dejó y se fue a una pequeña misión en nuestra área.

Años después, iba rumbo al aeropuerto para dar una conferencia cuando me crucé con Bob en un restaurante. Supe que algo pasaba cuando me dio la mano y me dijo: «¡Qué bueno verte!» Comenzó a contarme cuánto amaba a su iglesia. Estaba más activo que nunca. Enseñaba una clase de estudio bíblico y le habían pedido que sirviera como diácono. Bob era un miembro productivo y un líder colaborador, cuando nunca lo fue en Flamingo Road.

Más tarde, ya sentado en el avión, pude reflexionar sobre ese encuentro en el restaurante. Bob estaba contento porque era productivo. Yo estaba contento porque Bob ya no envenenaba a sus amigos de Flamingo Road. Dios estaba contento porque dos de sus iglesias estaban mejor que antes. Es una situación en la que todos ganan, ganan, ganan. ¡Adelante, Dios!

Perdimos trescientas personas... y ganamos dos mil. Perdimos trescientas que ya conocían a Cristo y ganamos dos mil que, en su mayoría, estaban fuera de la iglesia.

- Primer Paso: Cómo prepararse para la visión
Segundo Paso: Cómo definir la visión
Tercer Paso: Cómo plantar la visión
Cuarto Paso: Cómo comunicar la visión
Quinto Paso: Cómo implementar la visión
Sexto Paso: Cómo enfrentar la oposición

Séptimo Paso

Cómo modificar el rumbo

La visión es un viaje

El clan Southerland pasó las vacaciones de verano de 1996 en el viaje en auto más largo de su vida. Viajamos de Fort Lauderdale a Carolina del Norte, nos quedamos una semana allí, paseamos por los campos de los Amish, Pensilvania e hicimos un paseo por Nueva York rumbo al norte del estado. El regreso incluía una parada en Ohio para ver el Salón de la Fama del Fútbol Americano y por lo menos cientos de otras paradas en centros comerciales que venden directo de fábrica. Todo le sumó unos ocho mil cien kilómetros a nuestro viejo microbús Dodge Caravan. Según mi hija Danna, de doce años y el alma de nuestro grupo, este viaje fue «súper».

Me encanta viajar. Planear el viaje me gusta tanto como realizarlo. Pasé horas con mi atlas. Tengo una guía que me indica dónde están los restaurantes de comida rápida y las gasolineras en la ruta. En el auto guardo un mapa señalado con mis restaurantes favoritos. Antes de subirme al auto ya sé el kilometraje, la ruta y el plan exacto.

Sin embargo, este viaje no salió según mis planes. Estuvo lleno de desvíos. Algunas carreteras estaban en construcción. Otras estaban clausuradas por completo. Y otras no se veían tan bien como en el mapa. Sí, llegamos a los lugares que planeamos y vivimos para contarlo. A pesar de todo, tuvimos que hacer ajustes constantes sobre la marcha.

Lo único más doloroso de aprender de la experiencia es no aprender de la experiencia.

Los viajes son así. La vida es así. La visión es así. El proceso de transición en una iglesia hacia el modelo de una iglesia con propósito es un gran viaje. Cada paso requiere correcciones del rumbo sobre la marcha. Por lo tanto, el desafío es aprender andando y hacer los cambios necesarios sobre la marcha. Solo

un tonto no aprende al hacer su viaje. Lo único más doloroso de aprender de la experiencia es no aprender de la experiencia.

Cambios de rumbo de Nehemías

Nehemías debe haberse sorprendido por los cambios de rumbo que tuvo que hacer. La visión está en su lugar. La muralla está en construcción. La oposición se controló por el momento. El viaje está en pleno desarrollo y la meta está a la vista. Sin embargo, a mitad del proyecto (reconstruir la muralla), Nehemías tiene que detenerse a realizar tres modificaciones del rumbo.

Sin duda, los cambios que hizo Nehemías no son los únicos desafíos posibles que vamos a enfrentar al dirigir una transición. Sin embargo, es casi seguro que nos encontremos con estos y otros cambios en algún momento del proceso de transición.

1. Ocuparse de los desatendidos

Cada vez que una iglesia atraviesa cambios mayores alguien

se siente desatendido. No es difícil darse cuenta si esto sucede en su iglesia. Por lo general, la gente desatendida se quejará. El pueblo desatendido del tiempo de Nehemías alzó su voz:

Los hombres y las mujeres del pueblo protestaron enérgicamente contra sus hermanos judíos.

Nehemías 5:1

Es importante destacar que esta protesta no viene de afuera. Las quejas vienen de adentro. La preocupación que se expresa aquí viene de compañeros de equipo, compañeros de trabajo.

Los quejosos de Nehemías

Un examen detallado revela que Nehemías tenía al menos tres grupos que se quejaban.

- **El grupo «Esto es muy duro».** Aun en buenos equipos de trabajo, hay algunos que luchan con la dureza del trabajo.

Pues había quienes decían: «Si contamos a nuestros hijos y a nuestras hijas, ya somos muchos. Necesitamos conseguir trigo para subsistir.»

Nehemías 5:2

Tenían problemas los de familia numerosa. El trabajo en la muralla absorbía tanto tiempo y energía que se les dificultaba alimentar a sus familias. El trabajo era duro.

La transición siempre es un trabajo arduo y algunos del equipo de trabajo le dirán lo duro que es.

- **El grupo «El precio es muy alto».** Hay que pagar un precio por la visión.

Otros se quejaban: «Por conseguir trigo para no morirnos de hambre, hemos hipotecado nuestros campos, viñedos y casas.»

Nehemías 5:3

La transición siempre tiene un precio. Y nunca faltan quienes piensan que el precio es demasiado alto.

Ya era bastante duro tratar de equilibrar el trabajo en la muralla y el cuidado de la familia. Y, para empeorar las cosas, había hambre en la tierra. En realidad, el pueblo pagaba un precio muy alto.

La transición siempre tiene un precio. Y nunca falta quienes piensan que el precio es demasiado alto.

- El grupo «Esto no es justo». Nehemías tenía ciertas personas que sentían que las trataban injustamente.

Y aunque nosotros y nuestros hermanos somos de la misma sangre, y nuestros hijos y los suyos son iguales, a nosotros nos ha tocado vender a nuestros hijos e hijas como esclavos.

Nehemías 5:5a

He aquí el asunto: Algunos compañeros de Nehemías dicen: «No podemos trabajar en la muralla, tenemos que trabajar para mantener a nuestras familias.» Otros dicen: «Hemos hipotecado nuestras casas, campos y granjas para poder sobrevivir.» Otro grupo se alza con un: «Pedimos dinero prestado para pagar los impuestos.» Y el último grupo se queja: «Eso no es nada. Nosotros tuvimos que vender a nuestros hijos como esclavos para llegar a fin de mes.» (Esta es una idea que casi todos los padres consideraron alguna vez.) Parece ser que todos los trabajadores de Nehemías se sienten maltratados.

La realidad de cualquier transición es que es más dura para algunos que para otros. Esa es solo la naturaleza de la transición. Si cambia la música de la alabanza y le da un estilo más contemporáneo, le gustará más al grupo joven que al tradicional. Si cambia la función de los diáconos de tomar decisiones al servir, a los que les gusta mandar lo verán como una injusticia, mientras que les encantará a los que están más cómodos en el servicio. La naturaleza del cambio determina que alguien crea que es injusto.

Nehemías tuvo gente que se sentía olvidada, desatendida y maltratada. Y tenía algunos trabajadores que no eran campistas felices. ¡Y quizá usted también los tendrá!

Posibles respuestas a los quejosos

En verdad creo que se puede medir la madurez de un líder por cómo responde a las quejas.

La naturaleza del cambio determina que alguien crea que es injusto.

- Primera posible respuesta a los quejosos: rechácelos como alborotadores que les encanta quejarse. Realmente hay personas a las que les encanta quejarse. Nacieron desagradables y se pusieron peor. Son alborotadores profesionales a los que les encanta generar discordia. No se contentan hasta que otro no esté molesto. Mi papá dice: «Hay gente que no se conforma con nada, ni aunque los ahorques con una sogá nueva.»

Se puede medir la madurez de un líder por la manera de responder a las quejas.

Desechar la queja es la respuesta adecuada si es que viene de alguien que la considera una virtud. Es la respuesta buena si la queja no es legítima porque viene de una persona con espíritu de división.

Al que cause divisiones, amonéstalo dos veces, y después evítalo.

Tito 3:10

Esas son palabras bastante fuertes. Amoneste al que cause divisiones una vez. Amonéstelo una segunda vez. ¡Luego olvídelo! Rechazar la queja es la respuesta adecuada si es que viene de un alborotador empedernido.

Sin embargo, no es bueno rechazar al quejoso si la queja es legítima. A lo mejor tiene una preocupación que hay que atender o que su queja sea el grito de un corazón herido. Debemos detenernos y discernir lo que está sucediendo para poder elegir nuestra respuesta con sabiduría.

Nehemías tuvo la sabiduría para demorar su respuesta. Note cómo distintas traducciones registran sus acciones en Nehemías 5:6-7a:

Cuando oí sus palabras de protesta, me enojé muchísimo. Y después de reflexionar... (NVI)

Y me enojé en gran manera cuando oí su clamor y estas palabras. Entonces lo medité... (RV)

Cuando escuché sus quejas y razones, me llené de indignación. Después de pensarlo bien... (BD)

Cuando oí su clamor y estas palabras, me enojé mucho. Después de meditarlo bien... (RVR-95)

Nehemías se enfureció al escuchar las quejas. Sin embargo, fue muy sabio al meditar, pensar con cuidado y tomarse su tiempo antes de responder. Midió sus palabras con mucho cuidado.

Jesús modeló la misma conducta cuando encontró el templo lleno de ladrones. Se tomó su tiempo en hacer un látigo de cuerdas para echarlos, tal vez para calmarse y elegir sus palabras (véase Juan 2:13-16).

Cuanto más enojado esté ante una queja, más cuidadoso debe ser en su respuesta.

Cuanto más enojado esté ante una queja, más cuidadoso debe ser en su respuesta. No rechace a los quejosos como simples alborotadores. Tómese el tiempo necesario para evaluar si la queja es legítima. Quizá descubra que la queja es solo la expresión de una herida más profunda.

- Segunda posible respuesta a los quejosos: páselos por alto como gente que no entiende su visión. Habrá cierta gente en la iglesia que no entenderá su visión.

A lo mejor algunos no quieren entenderla. Quizá otros no puedan entenderla. Estoy convencido de que ciertas personas no pueden pensar con visión del futuro. Antes dije que la visión se pesca como un resfriado; uno tiene que estar al lado de algún foco de contagio. Alguna gente no puede captar la visión ni aunque se exponga a ella sin cesar. Es inmune a la visión. Tiene anticuerpos contra la visión en su sistema. Quizá recibieron una vacuna contra la visión por alguna experiencia en otra iglesia. Es simple, no la pueden captar. Hay alguna gente en su iglesia que no entiende o no puede entender su visión. Sin embargo, es un error creer que esto es cierto con todo el que se queje.

Los que se quejaron ante Nehemías eran sus trabajadores. Si él hubiera desechado a todos los que se quejaron, nunca habría tenido éxito porque no habría quedado nadie para llevar a cabo la visión. Nehemías fue sabio para escucharlos:

Cuando oí sus palabras de protesta...

Nehemías 5:6a

No le dé el golpe de gracia a sus heridos solo porque se quejan. Es normal que la gente herida grite de dolor. Si comienza a matarla, no quedará nadie porque a todos nos hirieron en algún momento u otro y de una manera u otra. Todos se quejan alguna vez.

Necesitamos recordar que la iglesia no es un museo para santos perfectos; es un hospital para pecadores heridos. Cierta vez una señora me dijo que estaba buscando una iglesia perfecta. Aunque me di cuenta que hablaba medio en broma le contesté: «Señora, cuando la encuentre, por favor, no se haga miembro de ella porque la va a hundir.» Las iglesias que se creen museos para santos perfectos están muy vacías: solo los que se creen perfectos

No le dé el golpe de gracia a sus heridos solo porque se quejan.

Necesitamos recordar que la iglesia no es un museo para santos perfectos; es un hospital para pecadores heridos.

do está lleno de gente herida. David Foster, pastor de la iglesia Bellvue Community en Nashville, Tennessee, dice que su iglesia se conoce como «la iglesia a la que van todos los arruinados». Él lo toma como un cumplido. Y estoy de acuerdo.

Puede responder a los que se quejan desechándolos como alborotadores. Puede responder a los que se quejan descontándolos como gente que no entiende su visión.

- Tercera posible respuesta a los quejosos: muéstreles su interés creando un plan que supla sus necesidades. Nehemías no solo se compadeció de sus quejas. Cuando concluyó que eran legítimas, actuó:

Convoqué además una gran asamblea contra ellos.

Nehemías 5:7b

Esta asamblea no era una asamblea ordinaria. Primero Nehemías disciplinó a los que estaban fuera de orden. También hizo que el pueblo llevara a cabo sus promesas. Al finalizar, se resolvieron las quejas y se restauró la unidad.

Toda la asamblea respondió:

—¡Amén!

Y alabaron al Señor, y el pueblo cumplió lo prometido.

Nehemías 5:13b

Es importante que en medio de una transición se dedique

tiempo para ocuparse de quienes tienen una inquietud legítima que se pasa por alto. Es muy fácil que durante los tiempos de cambio la gente no se sienta amada. En Flamingo Road, en medio de nuestras transiciones, un grupo que se sentía un poco descuidado era el de la tercera edad. Al comenzar a crecer y a cambiar nuestro estilo de alabanza, se sintieron arrinconados. La verdad es que recibían menos tiempo y atención del personal.

Dios usó en gran manera un cambio grande que ocurrió. Encomendamos el ministerio de los adultos de la tercera edad a un diácono ya mayor. Se llamaba Lincoln Love. Era un remolino de pelo blanco y más de ochenta años. Lincoln comenzó a ocuparse de las viudas.

Es muy fácil que durante los tiempos de cambio la gente no se sienta amada.

Las llevaba a las consultas médicas. Se aseguraba que tuvieran cómo venir a la iglesia. Lincoln y Marion, su esposa, comenzaron a cenar con las viudas ancianas los viernes por la noche. En poco tiempo este grupo de ancianitas decían en broma que eran el «harén de Lincoln». (Que haya nieve en el techo no quiere decir que no haya fuego en la chimenea.) Lincoln ya está en la presencia del Señor y otros diáconos ancianos fieles ocuparon su lugar. Hoy día, nuestros ancianos tienen un mejor cuidado y más atención que la que recibían del personal.

Demostrar su cuidado no significa que usted debe hacer todo el trabajo. A veces significa que debe asegurarse de que se brinda el cuidado. El primer cambio de rumbo que hizo Nehemías fue ocuparse de los desatendidos.

2. Negociar la paz

Nehemías también tuvo que dedicar tiempo para negociar la paz entre su pueblo. Sus trabajadores estaban divididos en campamentos y se quejaban unos contra otros. Por lo tanto, actuó para negociar la paz.

Lo que están haciendo ustedes es incorrecto. ¿No deberían mostrar la debida reverencia a nuestro Dios y evitar así el reproche de los paganos, nuestros enemigos?

Nehemías 5:9

En la mayoría de las transiciones hay un momento crucial en el que se debe negociar la paz.

En la mayoría de las transiciones hay un momento crucial en el que se debe negociar la paz. Es el momento cuando la guerra está a punto de declararse entre su gente. No podría decirle cuándo ocurrirá, pero sí podría decirle dónde descubrirla. Es probable que tenga que detenerse y

negociar la paz entre uno o más de estos grupos:

- **Entre los que les gustan los cambios y los que no.** Tendrá algunos en ambos campamentos y no callarán.
- **Entre los que participan y los que se creen olvidados.** El nivel de convencimiento de la visión siempre es más elevado entre los que están en las trincheras. Las tropas de vanguardia parecen tener una idea más acabada de lo que hace falta hacer. Los que trabajan se convencerán más rápido. Los que prefieren sentarse y hablar lo harán más despacio. Sin embargo, los sedentarios serán los primeros en sentirse desatendidos.
- **Entre los líderes de la vieja guardia que resisten los cambios y los líderes de la nueva guardia que los apoyan.** Es sorprendente ver que cada vez que Dios quiere hacer algo nuevo levanta un liderazgo nuevo. Esto puede llevar a un conflicto. Los líderes de más antigüedad, en especial los que llevan más tiempo que usted, serán los últimos en convencerse. Los nuevos líderes que Dios levanta, sobre todo los que llegaron después que usted, serán los primeros en convencerse.

La próxima vez que piense que tiene problemas de liderazgo, recuerde a Nehemías. Tenía líderes que no querían trabajar (los notables en 3:5), líderes que se aprovechaban de los trabajadores (los gobernantes en

5:7), líderes que estaban totalmente en su contra (Tobías y Sambalat en 4:1-3) y algunos líderes que estaban por completo a su favor (los sacerdotes que trabajaban en las puertas 3:1). Sus líderes abarcaban todo el espectro. No tenía otra opción que negociar la paz. Es probable que usted tenga que hacer lo mismo. Así que saque la pipa de la paz, los cigarros, o lo que sea. Esté listo para negociar la paz.

Es sorprendente ver que cada vez que Dios quiere hacer algo nuevo levanta un liderazgo nuevo.

Las modificaciones del rumbo de Nehemías incluían ocuparse de los desatendidos y negociar la paz.

3. Quédese junto al pueblo.

Esto es importante. Se lo demostraré con un poco de historia. Desde la conquista de Jerusalén, la ciudad había estado bajo el gobierno de autoridades designadas que vivían rodeadas de lujos. Mientras el pueblo luchaba con la pobreza y la ciudad yacía en ruinas, estos gobernadores disfrutaban la buena vida. Vivían en la mansión de gobierno. Recibían una inmensa ración de comida, aun en tiempos de escasez cuando el pueblo pasaba hambre. Percibían un salario alto. Tenían numerosos sirvientes.

Estos primeros gobernadores exigían impuestos altos al pueblo para mantener su nivel de vida lujoso. Vivían con un estilo de vida muy superior al de los habitantes de la ciudad e incluso hacían alarde de ello.

Los gobernadores que me precedieron, habían impuesto cargas sobre el pueblo, y cada día les habían exigido comida y vino por un valor de cuarenta monedas de plata. También sus criados oprimían al pueblo.

Nehemías 5:15a

Esta es la situación que Nehemías heredó. Recibió el mismo nombramiento que los antiguos gobernadores. Por lo tanto, cuando se presentó, el pueblo no se entusiasmó mucho.

La ventaja de Nehemías

A pesar de que su nombramiento fue igual al de los gobernadores que lo precedieron, Nehemías estaba cortado con otra tijera. Su comportamiento fue totalmente distinto. Decidió quedarse junto al pueblo. Era uno de ellos. ¿Cómo lo logró?

- **No tomó la asignación alimenticia del rey.** Cuando Nehemías llegó a la ciudad, había hambre en la tierra (véase Nehemías 5:1-3). Que Nehemías tomara comida y vino de cada familia cuando no tenían lo suficiente para alimentarse habría sido más que malo; habría matado su visión antes de empezar. Por tanto, rechazó la cuota de comida.

Ni mis hermanos ni yo utilizamos el impuesto que me correspondía como gobernador.

Nehemías 5:14c

- **Compartió su mesa con líderes, visitantes y cualquier súbdito que tuviera hambre.** Nehemías no solo se negó a exigir comida del pueblo, sino que compartió lo que tenía con ellos. En vez de quitarles, les dio.

A mi mesa se sentaban ciento cincuenta hombres, entre judíos y oficiales, sin contar a los que llegaban de países vecinos.

Nehemías 5:17

Ciento cincuenta invitados... todos los días. ¡A eso es lo que le llamo comensales al por mayor!

- **Trató a su pueblo con dignidad y respeto.** Durante décadas, los gobernadores que le precedieron habían tratado al pueblo como esclavos. Nehemías los trató como personas de valor. Entendía que la gente es importante para Dios; por eso fueron importantes para él.

En cambio, los gobernadores que me precedieron ... También sus criados oprimían al pueblo. En cambio yo, por temor a Dios, no hice eso.

Nehemías 5:15

- **Amó a su pueblo.** Los antiguos gobernadores veían al pueblo como propiedad a quien usar. Nehemías los vio como gente a quien amar.

Pero nunca utilicé el impuesto que me correspondía como gobernador, porque ya el pueblo tenía una carga muy pesada.

Nehemías 5:18b

- **Trabajó en la muralla junto al pueblo.** Debe haber sido un cuadro sorprendente. El pueblo nunca había visto trabajar a los criados del gobernador y mucho menos al gobernador en persona.

Tanto yo como mis criados trabajamos en la reconstrucción de la muralla.

Nehemías 5:16

Nehemías se quedó junto a su pueblo. Sabía que para guiarlos tenía que ser uno de ellos.

Formas en las que nos separamos de nuestra gente

Hasta ahora, algunos de ustedes que leen este libro han estado de acuerdo conmigo. Tenemos que cambiar eso. Piense conmigo en algunas de las formas en las que, como líderes de la iglesia (y en especial como personal de la iglesia), nos separamos de nuestra gente. Le daré algunas sugerencias.

- **Los títulos.** Títulos tales como «Dr. Dan Southerland». Tengo ciento cincuenta créditos en estudios de posgrado. Ciento cincuenta créditos más allá de una licenciatura. Eso incluye una maestría y un doctorado y más de la mitad de una segunda maestría y un segundo doctorado. Tengo los estudios equivalentes a los de un doctor en medicina. Sin embargo, nadie me dice «doctor». No uso

ese título. ¿Por qué? Porque la gente no busca un pastor que sea doctor. Busca un pastor que sea una persona.

La gente no busca un pastor que sea doctor. Busca un pastor que sea una persona.

Me gusta cómo Santiago registra la historia de Elías cuando ora por la lluvia. Elías oró para que no lloviera en Israel y no llovió por tres años y medio. Luego oró para que lloviera y llovió. Pero, como parte de la historia, Santiago escribe que «*Elías era un hombre con debilidades como las nuestras*» (Santiago 5:17a). Esa es la parte más interesante de la historia

para mí; Elías era un hombre ordinario con una fe extraordinaria.

La gente de la iglesia no me dice «Dr. Southerland». Me conocen demasiado bien como para decirme «reverendo». Unos pocos aún me dicen «pastor», aunque resulta algo confuso pues tenemos siete pastores. La mayoría solo me llama «Dan».

Los títulos nos separan. Si tiene que tener un título para que lo respeten, aun con el título sigue sin que lo respeten.

Si tiene que tener un título para que lo respeten, aun con el título sigue sin que lo respeten.

- **La vestimenta.** La forma en que nos vestimos puede separarnos. ¿Por qué los pastores se visten más elegantes que su pueblo? Los pastores de Flamingo Road usaron trajes para los cultos durante años. Un día, al comenzar a ganar a gente inconversa, nos dimos cuenta de algo: las únicas personas en el culto que llevaban traje eran los pastores y los visitantes de otras iglesias. Los inconversos y la mayoría de la gente de la iglesia estaban vestidos con un estilo más informal. Así que dejamos de usar trajes. Ya ni siquiera tengo uno. Aún tengo una chaqueta deportiva en el armario, pero los trajes y las corbatas hace mucho que se

fueron. (Personalmente estoy convencido de que, en primer lugar, las corbatas y los trajes se inventaron en el infierno... ¡Así que estoy contento de que me libré de ellos!)

La vestimenta nos separa. Si se viste elegante para ir a la iglesia, ¿a quién trata de impresionar? Recuerde lo que Dios dijo acerca de las apariencias.

Si se viste elegante para ir a la iglesia, ¿a quién trata de impresionar?

La gente se fija en las apariencias, pero yo me fijo en el corazón.

1 Samuel 16:7b

Nuestro lema en Flamingo Road es «la ropa no importa». Si se quiere vestir bien para ir a la iglesia, hágalo. Si quiere vestirse más cómodo, adelante. ¡Solo vístase!

- **El lenguaje y el tono de voz.** Si ora en público con el español de la Reina Valera Antigua, casi comete un delito. ¿Por qué lo hace la gente? ¿Es por Dios... porque él solo entiende el español de cientos de años atrás? Es claro que no lo hace por los que lo escuchan orar, ya que sin duda no entienden el lenguaje antiguo. ¿Por qué lo hacemos? Si habla con palabras rebuscadas, ¿a quién trata de impresionar?

En los únicos lugares en que hoy se les grita a los adultos de más de cincuenta años es en las congestiones de tránsito y en la iglesia.

Como ya me metí en problemas, voy a ir un poco más lejos. ¿Por qué usamos una Biblia que se escribió cientos de años atrás cuando hoy tenemos muchas traducciones fidedignas? Ya es bastante difícil comprender la Biblia como para que la compliquemos más insistiendo en que la gente la lea en el español de Cervantes. La obra *El Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha* se estudia en la escuela secundaria y su vocabulario es bien difícil de

comprender. Tanto *El Quijote* (1605) como la versión de la Biblia Reina Valera (1602) se escribieron en la misma época.

El volumen al hablar es otra forma que nos separa de la gente. Si alza la voz, ¿puedo preguntarle por qué lo hace? Ese estilo de predicar era la sensación en la generación pasada. Sin embargo, hoy contamos con un invento maravilloso: el micrófono. En los únicos lugares en que hoy se les grita a los adultos de más de cincuenta años es en las congestiones de tránsito y en la iglesia.

El mundo busca un cristiano normal

Los títulos nos separan. La ropa nos separa. El lenguaje y el tono de voz nos separan. ¿Tengo que decirle lo que pienso sobre los espacios reservados en el estacionamiento para la directiva y sobre los carteles de las iglesias con el nombre del pastor principal?

Por favor, escuche mi corazón. Su comunidad busca líderes cristianos genuinos. No busca líderes que sean «los extraños de Dios». Busca líderes cristianos que sean gente normal con un compromiso por Jesucristo fuera de lo normal. Cuando hallen ese tipo de líderes, gente normal que ama a Dios, se acercarán a ellos.

Dos estilos de liderazgo

Cuando hablamos de la visión, hay dos estilos de liderazgo posibles. El primero es el *liderazgo ex cátedra*, que literalmente significa «con la autoridad». Es el liderazgo de «comportarse como señor de ellos». Es dictatorial y, aunque benevolente, es una dictadura al fin. La segunda opción es el *liderazgo ex comradre*, que literalmente significa «desde adentro». Es el liderazgo de servicio. Este es el liderazgo que Jesús modeló.

**Su comunidad
busca líderes
cristianos
genuinos.**

Mártires contra líderes

¿Sabe cuál es la diferencia entre un mártir y un líder? La diferencia son dos pasos. Un mártir camina tres pasos delante del pueblo. Su gente se sentirá tan frustrada en su intento por alcanzarlo que querrán matarlo... ¡por la espalda! Un líder camina un solo paso delante del pueblo. Lo suficientemente cerca como para ser uno de ellos y lo bastante adelantado como para ser el líder.

Toque final

Hay que hacer algunas modificaciones del rumbo al guiar a su iglesia por la ruta de la transición. Las posibilidades incluyen ocuparse de los desatendidos que se quejan, negociar la paz entre varias facciones y quedarse junto al pueblo.

Verdad clave: Recuérdele siempre a la gente por qué se hacen los cambios.

En el proceso de visión, la corriente adversa siempre es descendente. Eso significa que tendemos a alejarnos del propósito, el objetivo y la meta que definimos. Nos olvidamos qué hacemos, a quién tratamos de alcanzar y por qué lo hacemos de este modo. La gente necesita escuchar la visión una y otra vez hasta que se funda en su alma. Necesitan escucharla hasta que se convierta en su visión y aun necesitarán escucharla después para no olvidarla. Continúe recordándole a la gente por qué se hacen los cambios. Para ser una iglesia con propósito, debe mantener continuamente el propósito, el objetivo y la estrategia ante los ojos del pueblo.

Verdad clave: Felicite y apruebe siempre a la gente por los cambios que hace.

Hay un viejo refrán que dice: «Lo que alientas recibes.» Felicite a la gente cuando esta cambia. Manifieste su flexibilidad cada vez que lo muestre. Hemos logrado crear un clima de cambio

en Flamingo Road. Hicimos tantos cambios, que ahora la

**La gente necesita
escuchar la visión
una y otra vez
hasta que se
funda en su alma.**

gente los espera. La primera pregunta que me hacen en las reuniones mensuales de liderazgo es: «¿Cuál es el próximo cambio?» La cuestión dejó de ser: «¿Hará Flamingo Road los cambios necesarios?» La única pregunta ahora es: «¿Qué cambio necesitamos hacer?»

A menudo me preguntan por qué la gente de Flamingo Road está dispuesta a cambiar. Hay muchas razones. Una de ellas es que nos enorgullecemos de ellos. A menudo los pastores le dicen a la gente algo así: «Queremos agradecerles por ser la iglesia más generosa que conocemos. Estuvieron dispuestos a dejar su estilo de alabanza para que podamos utilizar uno contemporáneo que atraiga a los adultos jóvenes de esta comunidad. Estuvieron dispuestos a venir a las reuniones de los sábados por la noche para dejarle su lugar a un inconverso en las del domingo en la mañana. Estuvieron dispuestos a dar su tiempo, talento y bolsillo para que podamos alcanzar a la gente para Cristo. Estuvieron dispuestos a hacer todo lo que fuera necesario. Estamos orgullosos de ser sus pastores y no hay otra iglesia en todo el mundo en la que preferiríamos estar.»

Cuando sorprende a la gente haciendo algo bueno y se enorgullece de ello, correrán la segunda milla para hacerlo de nuevo.

Primer Paso: Cómo prepararse para la visión

Segundo Paso: Cómo definir la visión

Tercer Paso: Cómo plantar la visión

Cuarto Paso: Cómo comunicar la visión

Quinto Paso: Cómo implementar la visión

Sexto Paso: Cómo enfrentar la oposición

Séptimo Paso: Cómo modificar el rumbo

Octavo Paso

Cómo evaluar los resultados

El libro de Nehemías está prolijamente dividido en dos partes. Los capítulos uno al cinco describen la reconstrucción de la muralla. En estos capítulos aprendemos el proceso de visión. Los capítulos seis al trece describen el producto terminado. En estos capítulos vemos los resultados de la visión. Vale la pena destacar que los resultados del proyecto de Nehemías son tan dramáticos que su descripción requiere casi el doble de tiempo que la presentación del proyecto.

El viejo refrán dice que no se sabe si algo es bueno hasta que no se prueba. La prueba de que la visión de Dios se siguió e implementó es bien obvia: los resultados son sorprendentes.

Ocho evidencias clave de que la visión camina

1. Terminación de la visión

Una de las pruebas de que Dios estaba en la obra de Nehemías fue la muralla terminada:

La muralla se terminó el día veinticinco del mes de elul. Su reconstrucción había durado cincuenta y dos días.

Nehemías 6:15

Una de las pruebas de que Dios está obrando en su iglesia es que se logra cumplir la visión. La meta no es una visión a medio hacer. La meta es una transición completa. Servimos a un Dios que se especializa en perfeccionamiento y acabado. Pablo lo expresó así:

Estoy convencido de esto: el que comenzó tan buena obra en ustedes la irá perfeccionando hasta el día de Cristo Jesús.

Filipenses 1:6

Recuerde la reacción de Dios al terminar la creación:

Dios miró todo lo que había hecho, y consideró que era muy bueno ... Así quedaron terminados los cielos y la tierra, y todo lo que hay en ellos. Al llegar el séptimo día, Dios descansó porque había terminado la obra que había emprendido.

Génesis 1:31—2:2

No pare a mitad del camino. Usted nunca premia corredores que se quedan en la salida.

Dios no descansó hasta no completar la creación del mundo. Dios no deja de trabajar en nosotros hasta que no estemos completos. No deja de trabajar en su visión para su iglesia hasta que

no finalice. Él es de los que terminan.

La lógica es la siguiente:

- si Dios nos da su visión para la iglesia
- y si Dios es fiel en hacer su parte para completar la visión
- debemos ser fieles en hacer nuestra parte para completar la visión.

No pare a mitad del camino. Nunca premia corredores que se quedan en la salida.

2. Demostración evidente de la obra de Dios

La reconstrucción total de la muralla causó un efecto evidente e instantáneo en todo el que la contempló:

Cuando todos nuestros enemigos se enteraron de esto, las naciones vecinas se sintieron humilladas, pues reconocieron que ese trabajo se había hecho con la ayuda de nuestro Dios.

Nehemías 6:16

Cuando en una iglesia ocurre algo de Dios, hasta los enemigos se dan cuenta. Es algo evidente.

Cuando una visión marcha, es evidente que Dios es el que obra porque no hay otra explicación posible que Dios. Cuando se sigue la visión de Dios, esta es la única explicación: «Es algo de Dios.»

Cuando en una iglesia ocurre algo de Dios, hasta los enemigos se dan cuenta. Es algo evidente.

Durante los últimos nueve años, Flamingo Road ha visto a Dios hacer cosas realmente sorprendentes. Nos hizo crecer:

- con un promedio de veinticuatro por ciento cada año
- de trescientos a dos mil cien asistentes a los cultos
- plantando dieciséis misiones y misiones nietas
- de diez por ciento a sesenta por ciento en ganar inconversos
- de dar diez por ciento menos del presupuesto a dar más de veintiséis por ciento
- a través de nueve transiciones importantes

Esta iglesia está muy lejos de ser perfecta (créame, conozco a los pastores muy, muy bien). Esta iglesia está muy lejos de

quedar completa, pero hay muy buenos indicadores de que Dios trabaja aquí. Cuando me preguntan cómo sucedió todo esto, respondo siempre lo mismo: «Es algo de Dios.»

3. Oposición y crítica continuas

Esto me tomó por sorpresa. Pensé que para entonces las críticas y la oposición al proyecto de Nehemías ya habrían cesado. No fue así. Aunque la muralla estaba terminada, los críticos siguieron su trabajo. A decir verdad, las acusaciones fueron más descabelladas que nunca:

Tú y los judíos ... tienen planes de rebelarse ... tú pretendes ser su rey.

Nehemías 6:6b

Acusaron a Nehemías de que planeaba rebelarse y coronarse rey. Y prometieron enviar ese falso informe al rey de Babilonia. Incluso llegaron a contratar espías y falsos profetas para infiltrarlos en el campamento de Nehemías con la intención de engañarlo e intimidarlo.

Y es que me di cuenta de que Dios no lo había enviado, sino que se las daba de profeta porque Sambalat y Tobías lo habían sobornado. En efecto, le habían pagado para intimidarme y hacerme pecar siguiendo su consejo. De este modo podrían hablar mal de mí y desprestigiarme.

Nehemías 6:12-13

Nehemías enfrentó amplias críticas y oposición al comenzar su visión; era de esperarse. También tuvo oposición y críticas durante el desarrollo del plan y no es sorpresa. Lo que sí me llama mucho la atención es que cuando terminó el trabajo, que hasta sus enemigos reconocieron que se hizo con la ayuda de Dios, Nehemías aún lucha con la oposición y la crítica. Uno pensaría que ahora la crítica tendría que cesar. La realidad es esta: nunca cesa.

Dos avisos sobre la oposición y la crítica

En cuanto a la oposición: la única persona que no tiene oposición es la que hace algo a lo que no vale la pena oponerse. La oposición al menos es una evidencia de que sucede algo digno de oposición.

En cuanto a la crítica: los ministerios más bendecidos en cualquier lugar son también los más criticados. Que lo critiquen no significa que recibirá bendición; que reciba bendición sí quiere decir que lo criticarán.

La única persona que no tiene oposición es la que hace algo a lo que no vale la pena oponerse. Los ministerios más bendecidos en cualquier lugar son también los más criticados.

Si no ve ningún tipo de oposición ni recibe algún tipo de crítica, Dios no hace la obra. El enemigo siempre traerá oposición y crítica a lo que Dios bendice, aun cuando se hayan hecho las transiciones y se haya seguido la visión.

4. Surgimiento de nuevos líderes

Después que Nehemías reconstruyó la muralla, aparecieron nuevos líderes.

Una vez que se terminó la reconstrucción de la muralla y se colocaron sus puertas, se nombraron porteros, cantores y levitas.

Nehemías 7:1

Hacia más de setenta años que Jerusalén no necesitaba porteros, cantores ni levitas para el templo. A esos líderes los capturaron y llevaron cautivos a Babilonia en el tiempo del destierro. Al remanente de Jerusalén no le hacía falta reemplazar a los porteros porque no había puertas que cuidar. No necesitaban cantores ni levitas para el culto porque la ciudad estaba destruida.

Ninguno de estos líderes para el culto estaba preparado cuando Nehemías comenzó el proyecto. Sin embargo, cuando la visión se completa, los líderes dan un paso al frente.

Dios planea, Dios provee

Si espera hasta tener el liderazgo apropiado para la tarea, nunca va a completar la visión. Si comienza la tarea que Dios le encomendó, él suplirá los líderes porque siempre provee para lo que planea. Si la construye... los líderes vendrán. Si construye la visión, Dios le enviará los que necesita para lograrla.

**Si la construye...
los líderes
vendrán. Si
construye la
visión, Dios le
enviará los que
necesita para
lograrla.**

A menudo Dios espera a que demos el primer paso de fe antes de desatar su poder. Josué tenía el desafío de guiar a su pueblo a cruzar el Jordán y entrar en la tierra prometida cuando el río era impasable.

Cuando el pueblo levantó el campamento para cruzar el Jordán, los sacerdotes que llevaban el arca del pacto marcharon al frente de todos. Ahora bien, las aguas del Jordán se desbor-

dan en el tiempo de la cosecha. A pesar de eso, tan pronto como los pies de los sacerdotes que portaban el arca tocaron las aguas, éstas dejaron de fluir y formaron un muro que se veía a la distancia ... Por su parte, los sacerdotes que portaban el arca del pacto del Señor permanecieron de pie en terreno seco, en medio del Jordán, mientras todo el pueblo de Israel terminaba de cruzar el río por el cauce totalmente seco.

Josué 3:14-17

Dios no hizo nada con el río desbordado hasta que los líderes del pueblo no pusieron sus pies en el agua. Solo entonces Dios obró en su favor abriendo las aguas. A menudo Dios abre las aguas solo cuando dejamos la seguridad de la orilla y entramos en el río de la visión.

Cuando dimos el primer paso hacia el estilo de música contemporáneo en los cultos, no teníamos los músicos que necesitábamos. Sin embargo, cuando empezamos, Dios los envió. Al cambiar al estilo contemporáneo, los músicos comenzaron a salir de debajo de las piedras. El primer músico que agregamos para el estilo contemporáneo fue uno que tocara la batería. Luego encontramos un bajista y un pianista. Luego del piano y el órgano pasamos al sintetizador a medida que Dios trajo otros músicos. Poco tiempo después, ya teníamos una trompeta y luego todo un conjunto de vientos. Los músicos que necesitábamos no vinieron como una inundación, sino gota a gota. Hoy contamos con tres bandas completas, dos que rotan los fines de semana y otra que toca durante la semana. Tenemos los cantores suficientes para tres grupos de alabanza completos. Ninguno recibe salario salvo los dos directores de música que forman parte del personal.

**A menudo Dios
abre las aguas solo
cuando dejamos la
seguridad de la
orilla y entramos en
el río de la visión.**

Si hubiéramos esperado hasta tener todos los músicos necesarios, todavía estaríamos esperando. Dios nos los iba suministrando a medida que avanzamos. Si nos hubiera dado todos los recursos al principio, no habría hecho falta la fe. Él provee a lo largo del camino. Para lo que Dios planea, él brinda los recursos, no todos a la vez, sino a medida que se necesitan.

5. Importantes contribuciones del pueblo

Cuando uno lee por primera vez el capítulo siete de Nehemías, es casi conmovedor. Los primeros cinco capítulos están llenos de acción con la puesta en práctica de la visión. El capítulo seis es el broche de oro: la muralla se termina oficialmente. Cuando llega al capítulo siete, se pregunta: «¿Y ahora qué?» Y se encuentra con una lista. Usted sabe, una

lista, como las genealogías de Génesis, Mateo y Lucas. Al principio es una lista de los cautivos que regresan, pero al continuar leyendo sigue una lista de la gente que trabajó en la muralla y todo lo que dio.

Cuando la visión se capta, la gente contribuye.

Lo impresionante es que esto demuestra que cuando la visión se capta, la gente contribuye. El capítulo siete registra algunas ofrendas grandes y quienes las dieron. Además, se mencionan otras donaciones. Al final del capítulo todos dan en cantidades extraordinarias.

En la época de Zorobabel y de Nehemías, todos los días los israelitas entregaban las porciones correspondientes a los cantores y a los porteros. Así mismo daban las ofrendas sagradas para los demás levitas, y los levitas a su vez les entregaban a los hijos de Aarón lo que a éstos les correspondía.

Nehemías 12:47

¡No se apure mucho! La misma gente que en el capítulo cinco se quejaba de que no tenía comida para subsistir ni dinero

Cuando la visión está bien definida y la gente está a bordo, dar no es un problema.

para pagar los impuestos, ahora ofrenda en cantidades récord. Dan las porciones diarias para los cantores y los porteros, que no se habían recolectado en setenta años. Dan las ofrendas para los levitas que les sirven, que no se habían recolectado en setenta años. Incluso decidieron comenzar a dar las ofrendas para

los descendientes de Aarón, que no se habían recolectado en cientos de años. ¡Esta gente decidió dar!

En caso de que haya alguna duda sobre su compromiso a ofrendar, el capítulo trece nos dice que toda la nación, no solamente Jerusalén, está ofrendando también.

Todo Judá trajo a los almacenes la décima parte del trigo, del vino y del aceite.

Nehemías 13:12

Para qué va a ofrendar la gente

- **La gente va a ofrendar para la visión por sobre todas las cosas.** Las iglesias no tienen problemas financieros; tienen problemas de visión. Cuando la visión está bien definida y la gente está a bordo, dar no es un problema.
- **La gente va a ofrendar para una necesidad solo si se expresó bien.** Cuando entienden la necesidad, la mayoría de la gente responderá.
- **La gente rara vez, si es que lo hacen, ofrendará para un presupuesto.** Nadie se siente motivado a dar para cubrir el presupuesto de la iglesia cuando su propio presupuesto está en problemas. Lo único que se logra con publicar la magnitud del déficit en el boletín de la iglesia, o en una carta circular, es proclamar que se está fallando en el campo de las finanzas.

Cuando comenzamos a realizar las transiciones en Flamingo Road, nuestras finanzas, pasaron de estar bien a desastrosas. En concreto, la gente no captaba la visión. Demostraban su falta de apoyo a través de la escasa contribución. La visión no era su visión y sus contribuciones lo demostraban. Así fue nuestra travesía financiera durante los años de transición:

- **Primer año:** Mientras nos preparábamos para la visión en silencio tras bastidores, las contribuciones eran estándar, lo que históricamente significaba que estábamos diez o doce por ciento por debajo del presupuesto.
- **Segundo año:** Al comenzar a contar con fervor nuestra visión y a discutir y planear los cambios, las ofrendas cayeron: todo el personal accedió a una reducción voluntaria de diez por ciento de sus salarios.

- **Tercer año:** Cuando se comenzó a captar la visión, las finanzas comenzaron a mejorar, se restauraron los salarios.
- **Cuarto año:** Continuó nuestra recuperación financiera, las contribuciones quedaron casi equiparadas con el presupuesto.
- **Quinto año:** Por primera vez en la historia de la iglesia, cubrimos el presupuesto con seis por ciento de excedente.
- **Sexto año:** Las contribuciones superaron el presupuesto en dieciséis por ciento, un aumento récord.
- **Séptimo año:** Superamos en veintidós por ciento el presupuesto, otro récord.
- **Octavo año:** Superamos en veintiséis por ciento el presupuesto, cuatro años seguidos de contribuciones sin precedentes.

La gente da para la visión.

¿Qué nos deparará el futuro? Hasta ahora se ve bien. La gente da para la visión. A medida que se apropian de la visión, dan para la visión.

6. Compromiso renovado a la adoración y a la obediencia

Los capítulos ocho, nueve y diez de Nehemías son pasajes de las Escrituras dignos de destacar. Describen la renovación del pueblo, que surge como resultado de su compromiso con la visión de Dios. Este compromiso renovado se evidencia de tres maneras.

- El capítulo ocho nos habla de que *leyeron el libro de la ley* juntos:

Y le pidió al maestro Esdras traer el libro de la ley que el Señor había dado a Israel por medio de Moisés ... y la leyó en presencia de ellos.

Nehemías 8:1b,3a

Todos los días ... se leyó el libro de la ley de Dios.

Nehemías 8:18

Este fue un gran acontecimiento. Construyeron una plataforma especial para que el pueblo pudiera ver a Esdras y oír su lectura de la ley de Dios. Los demás líderes estuvieron junto a él en la plataforma. Durante una semana, todo el pueblo de Jerusalén estuvo de pie desde el amanecer hasta el atardecer escuchando a Esdras leer los libros de la ley: Génesis, Éxodo, Levítico (pude haberme quedado dormido ese día), Números y Deuteronomio.

- En el capítulo nueve, el pueblo practica la *confesión pública*.

El día veinticuatro de ese mes los israelitas se reunieron para ayunar, se vistieron de luto y se echaron ceniza en la cabeza. Habiéndose separado de los extranjeros, confesaron públicamente sus propios pecados y la maldad de sus antepasados, y asumieron así su responsabilidad. Durante tres horas leyeron el libro de la ley del Señor su Dios, y en las tres horas siguientes confesaron sus pecados y lo adoraron.

Nehemías 9:1-3

No se pierda este detalle. Hay tal espíritu de renovación moviéndose allí, que después de horas de lectura bíblica el pueblo se queda mucho más tiempo para confesar sus pecados públicamente y adorar.

- También *hacen un pacto con Dios*. Y su compromiso es tan serio, que lo ponen por escrito.

Por todo esto, nosotros hacemos este pacto y lo ponemos por escrito, firmado por nuestros gobernantes, levitas y sacerdotes.

La visión genera un nuevo compromiso.

Nehemías 9:38

El capítulo diez nos da la lista de todos los líderes que firmaron el pacto con Dios.

La visión genera un nuevo compromiso.

Un paréntesis rápido (quizá no tan rápido): a las iglesias dirigidas a los inconversos generalmente se las tilda de superficiales. Mis observaciones, como estudiante del crecimiento y de la salud de la iglesia, son las siguientes:

- Las iglesias dirigidas a los inconversos tienden a volverse superficiales porque solo se centran en alcanzar a los inconversos. Si lo único que hace es alcanzar inconversos, pero no los discipula, su iglesia se vuelve superficial por defecto.

Algunas de las iglesias orientadas a los inconversos tienen cultos extraordinarios para los inconversos, pero pasan por alto la importancia de los cultos para creyentes y los pequeños grupos de estudio a fin de ampliar la madurez de los nuevos cristianos.

En Flamingo Road somos conscientes de los inconversos, no orientados a los inconversos. Creemos que se puede adorar a Dios y evangelizar en el mismo culto. Nuestros cultos del fin de semana están definitivamente creados para los cristianos, pero también tenemos en mente al inconverso. Rendimos culto a Dios; solo que lo hacemos de una manera tal que tenga sentido para los inconversos.

- Las iglesias dirigidas con programas tienden a volverse superficiales porque se desvían con facilidad y caen en la tradición y el legalismo. Cada vez que un método o programa se convierte en la norma indiscutida, es inevitable que la corriente de la eficacia vaya en descenso. Cuando los métodos se tornan sagrados, rara vez, o

Lo sagrado es el mensaje del evangelio y no el envase en el que se presenta.

nunca, se evalúan en verdad. Se vuelven surcos eclesiásticos. Esa es la trampa de la tradición. Quizá nos lleve a confundir el mensaje sagrado con el método temporal. Enseguida nos olvidamos de que lo sagrado es el contenido del evangelio y no el envase en el que se presenta.

Una tradición es un método creativo que en su momento dio tan buenos resultados, que se convirtió en la norma en cuanto a métodos operativos.

Debo decir que tradición no es una mala palabra. Una tradición es un método creativo que en su momento dio tan buenos resultados, que se convirtió en la norma en cuanto a métodos operativos. Por ejemplo, los himnos son una de las tradiciones de nuestras iglesias hoy en día. Sin embargo, cuando esos himnos se escribieron, los

rechazaron porque eran palabras espirituales cantadas con melodías contemporáneas. (Tanto Calvino como Lutero contrataron a compositores seculares para que a sus letras les pusieran las melodías populares de la época.) Más tarde, cuando esos himnos se recopilaron en un libro de música llamado «himnario», de nuevo muchos lo comenzaron a rechazar al alegar que no se podía adorar a Dios de corazón cantando con un libro. (Creo que ellos no se habían dado cuenta de que el libro de los Salmos es una colección de los cantos de los hebreos, por lo que lo convierte en uno de los primeros himnarios.) La quema de himnarios era un hecho común en ese tiempo, pero los himnos y los himnarios finalmente lograron aceptación. El nuevo y radical método se convirtió en la tradición antigua

Cualquier iglesia que haga de sus programas, métodos y tradiciones, la norma indiscutible, que no se puede evaluar o reemplazar, corre el riesgo de caer en el legalismo.

y aceptada. Hoy en día surge el mismo debate acerca de los coros y las canciones de alabanza.

Cualquier iglesia que haga de sus programas, métodos y tradiciones la norma indiscutible, que no se puede evaluar ni reemplazar, corre el riesgo de caer en el legalismo. Aunque el legalismo pueda parecer lo auténtico, en realidad es una de las expresiones más superficiales del cristianismo en el mundo actual.

- Las iglesias con propósito tienden a ser más equilibradas porque descubren e implementan el plan de Dios para la iglesia. A menudo escapan de la superficialidad que puede verse en las iglesias orientadas por completo a los inconversos. También evitan la trampa de la tradición y el legalismo que con frecuencia acecha a las iglesias con programas. Si la iglesia con propósito sigue redefiniéndose con la constante búsqueda de Dios y de su visión para la iglesia, el resultado es el equilibrio. Lejos de ser superficiales, tales iglesias van rumbo a convertirse pronto en comunidades que marchan conforme a la Biblia.

Si la iglesia con propósito continúa redefiniéndose con la constante búsqueda de Dios y de su visión para la iglesia, el resultado es el equilibrio.

bo a convertirse pronto en comunidades que marchan conforme a la Biblia.

Cuando en verdad se busca la visión, los resultados son un compromiso renovado hacia la Biblia, la confesión y el arrepentimiento, y hacia un pacto de relación con Dios.

7. Se unen nuevos miembros

El capítulo once y doce documentan la gran cantidad de personas que se mudan a la ciudad de Jerusalén con sus murallas reconstruidas.

Los jefes del pueblo se establecieron en Jerusalén. Entre el resto del pueblo se hizo un sorteo para que uno de cada diez se quedara a vivir en Jerusalén, la ciudad santa, y los otros nueve se establecieran en las otras poblaciones.

Nehemías 11:1

La visión siempre atrae gente.

Había tanto entusiasmo por la nueva visión, que hicieron un sorteo para determinar quién podía mudarse a la ciudad. ¿No quisiéramos todos tener grandes multitudes con tanto deseo de venir a nuestra iglesia que tuviéramos que hacer un sorteo para decidir quién puede entrar?

La visión siempre atrae gente. La razón es que la gente se siente atraída hacia iglesias que tienen fervor por lo que hacen y que saben a dónde van. La gente entrará en tropel a las iglesias en las que es evidente que Dios está obrando.

8. Dar paso a más cambios

El capítulo trece es la conclusión extraordinaria de la historia de Nehemías. Después de los primeros cinco capítulos sobre el logro de la visión y de los siete capítulos siguientes sobre el informe de los resultados, el capítulo trece dice en esencia que «Nehemías introdujo otros cambios y reformas».

Una visión terminada da paso a más cambios.

Una visión terminada da paso a más cambios. ¿Por qué? Porque uno tiene un historial probado y esto conduce a la confianza.

Las iglesias de vanguardia siempre están en el régimen de cambio. El cambio es una parte normal de una vida sana. Cada organismo viviente experimenta un cambio. El cambio también es una parte normal de la vida de la iglesia. Cada iglesia en crecimiento experimenta un cambio.

Las iglesias de vanguardia siempre están en el régimen de cambio.

Las iglesias con propósito ya no le temen al cambio. Cambiaron su enfoque: «¿Lograremos hacer esta transición?», por «¿Qué transición necesitamos hacer ahora?»

Toque final

Cuando la visión se arraiga en una iglesia, la evidencia es bien visible. Las transiciones se completan con una demostración evidente de que Dios está obrando. Aunque haya oposición y crítica continuas, también habrán nuevos líderes. La gente de la iglesia contribuye a la tarea y crece en su compromiso hacia la adoración y la obediencia. Viene gente nueva a la iglesia, atraída por la visión de lo que Dios está haciendo allí y son más factibles los cambios.

Verdad clave: Déle a Dios todo el reconocimiento y toda la gloria por lo que ocurrió.

No hay nada que frene el obrar de Dios en la iglesia como el que nos llevemos el reconocimiento de lo que él hizo. La santidad y la arrogancia no pueden convivir en el mismo líder de iglesia. El espíritu de santidad y el espíritu de arrogancia no pueden convivir en la misma iglesia. Cuando nos llevamos la honra, Dios aparta su mano de lo que bendijo. No comparte su gloria con nadie.

Juan el Bautista comprendió esta verdad mucho tiempo atrás cuando dijo de Jesús: *“Es necesario que él crezca, pero que yo mengüe”* (Juan 3:30 RV). Creo que el orgullo es un problema grave en muchas de nuestras iglesias y en muchos de nuestros líderes. Estamos orgullosos porque nos centramos en los buenos tiempos de esplendor de la iglesia en el pasado. Nos damos palmaditas en las espaldas por nuestra sana

Cuando nos llevamos la honra, Dios aparta su mano de lo que bendijo.

doctrina. Incluso nos engañamos creyendo que nuestra iglesia es pequeña porque muy pocos quieren pagar el precio de seguir a Cristo. Todas estas son manifestaciones del orgullo que se centra en nosotros mismos en vez de pasar por la cruz.

Dwight L. Moody dijo cierta vez: «El mundo aún no ha visto lo que Dios puede hacer por medio de un hombre comprometido con él.» Mi versión es la siguiente: «El mundo aún no ha visto lo que Dios puede hacer a través de una iglesia que con humildad está totalmente comprometida con lo que Dios quiere hacer.»

No me siento impresionado por mi persona; me conozco demasiado bien. No me siento impresionado por los otros pastores que trabajan conmigo, aunque son lo mejor de los mejores. Ni siquiera me siento impresionado por la gente de nuestra iglesia, aunque es la iglesia más flexible que conozco. Eso sí, estoy muy impresionado con Dios. Estoy muy impresionado con lo que ha hecho y sigue haciendo en su iglesia.

Mientras estemos impresionados con Dios y no con nosotros mismos, él seguirá haciendo cosas impresionantes en nuestro medio.

«El mundo aún no ha visto lo que Dios puede hacer por medio de un hombre comprometido con él.»

Palabras Finales

Dos pueblecitos del sur de Oklahoma representaron un gran papel en mi crianza. Después de dejarlos, no regresé por mucho tiempo. Cuando volví, hice un descubrimiento interesante. Uno de esos pueblos había cambiado muy poco. Era casi tal como lo recordaba de pequeño, pero con una sola diferencia. Estaba muriendo. Los negocios estaban cerrados, las escuelas sin usar, las casas vacantes. Este pueblo se negó a cambiar con la época y como resultado moría poco a poco. Mi visita al otro pueblo fue una experiencia distinta. El antiguo centro de la ciudad cerró, pero se abrieron nuevos centros y zonas comerciales. Nuevos negocios se instalaron y se construyeron nuevas escuelas. Muchos antiguos residentes estaban allí, pero también había nuevos pobladores. Este pueblo era próspero y crecía.

El primer pueblo se negó a cambiar y al hacerlo dictó su propia sentencia de muerte. El otro pueblo estuvo dispuesto para la transición y permanecerá al menos hasta que surja la próxima necesidad de cambio.

Creo con todo mi corazón que la iglesia se está quedando sin oportunidades. Debemos decidir ahora. Si nos negamos a cambiar, dictamos nuestra sentencia de muerte. Aunque la muerte no sea inmediata, sí será inevitable. Por otro lado, si

acogemos el cambio y aprendemos el proceso de visión, no solo viviremos, prosperaremos.

Este libro es más que un manual para hacer transiciones. Es un proceso para la visión. Si una iglesia aprende a realizar una transición específica, estaremos fuera de peligro hasta que aparezca la próxima transición necesaria. Si como líderes de la iglesia aprendemos el proceso de visión, los principios por los que se realiza toda transición, estaremos preparados para lo que el futuro nos depare.

Espero que haya captado el proceso de visión. Mi oración es que los principios de transición se adhieran a su alma. Son principios grandes que pueden transformar una vida y una iglesia.

Para concluir le ofrezco cinco declaraciones sobre el proceso de visión como algo en qué pensar.

1. El proceso de visión es cíclico

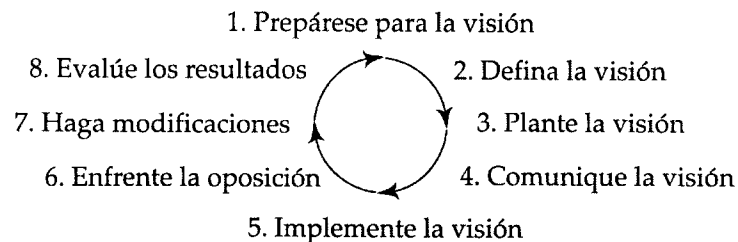
Convertirse en una iglesia con propósito no es un hecho único; es un estilo de vida para la iglesia.

Es muy difícil para los que vivimos en las Américas pensar en términos cíclicos porque el pensamiento occidental tiende a ser lineal. Queremos saber cuáles son los pasos para ir del punto A al punto B. Pensamos que el trayecto entre ambos puntos es una línea recta. Eso será así en un campo de fútbol, pero no en la vida de la iglesia. La visión no es lineal. Es cíclica. Es un proceso, no un pro-

ducto. El trayecto es tan importante como la llegada al destino porque lo tendrá que recorrer una y otra vez. Convertirse en una iglesia con propósito no es un hecho único; es un estilo de vida para la iglesia. El proceso de visión debe ser cíclico y reciclado.

La mejor manera de pensar en los ocho pasos del proceso de visión es a través de un círculo y no de una línea.

Ciclo de la visión



Haga uno a uno los cambios. Lleve ese cambio por todo el ciclo. Luego vuelva a comenzar con el cambio siguiente.

2. El proceso de visión es continuo

Uno nunca se gradúa de la escuela de la visión. Dios siempre tiene algo nuevo para hacer en usted y a través de usted.

Olviden las cosas de antaño; ya no vivan en el pasado. ¡Voy a hacer algo nuevo! Ya está sucediendo, ¿no se dan cuenta? Estoy abriendo un camino en el desierto y ríos en los lugares desolados.
Isaías 43:18-19

Dios siempre está haciendo algo nuevo y emocionante en nuestras vidas e iglesias cuando se lo permitimos hacer. Uno de los peligros de ver que la visión de Dios se arraiga en la iglesia es que nos volvemos a acomodarnos y nos quedamos contentos. Debemos seguir buscando y manteniendo la visión del futuro.

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 a mí. Hermanos, no pienso que yo mismo

lo haya logrado ya. Más bien, una cosa hago: olvidando todo lo que queda atrás y esforzándome por alcanzar lo que está delante, sigo avanzando hacia la meta para ganar el premio que Dios ofrece mediante su llamamiento celestial en Cristo Jesús.

Filipenses 3:12-14

Uno de los peligros de ver que la visión de Dios se arraiga en la iglesia es que nos volvemos a acomodarnos y nos quedamos contentos.

Sin duda, Pablo tiene las cualidades de un cristiano maduro y hombre de visión. Sin embargo, declara con claridad que debe continuar olvidando lo que queda atrás, esforzándose por alcanzar lo que está delante y avanzando hacia lo que

Dios tiene. No importa cuánto hayamos visto del obrar de Dios, siempre hay algo más por delante.

3. El proceso de visión es personal

He centrado el enfoque de este libro en los resultados de la visión en la iglesia. Debo enfatizar que, según mi experiencia, el cambio mayor no sucederá en la iglesia, aunque esos cambios serán importantes si la visión de Dios se realiza por completo. El gran cambio en el proceso de visión ocurrirá en el corazón y en la vida del que tiene la visión. Ese gran cambio sucederá en usted.

El mayor cambio en el libro de Nehemías ocurre en el mismo Nehemías. Pasó veintisiete años de su vida como copero del rey, lo que quería decir que debía probar el vino y servirlo al rey. Esa no era una posición de liderazgo muy sobresaliente que digamos. Luego, en unos pocos meses, se convierte en el gobernador de Jerusalén, en el portador de la visión de Dios y en uno de los

El mayor cambio de todos está en la persona que Dios usa para conducir su visión.

líderes de los judíos repatriados. ¡Qué cambio! No importa si es Pedro, Pablo, los discípulos o cualquiera de los líderes de la obra de Dios. El mayor cambio de todos está en la persona que Dios usa para llevar a cabo su visión.

Si se une a Dios en el proceso de visión que él tiene para su iglesia, el cambio mayor ocurrirá en usted. Nunca será el mismo. Y estará involucrado por el resto de su vida.

4. El proceso de visión es contagioso

Una vez que se convierte en portador de la visión de Dios, contagiará también a los que estén a su alrededor. Nehemías es el primero que se enfrasca en el plan de Dios. Sin embargo, pronto los nobles, los gobernadores, los sacerdotes y los demás líderes del pueblo lo captan también. Ayudan a contagiárselo a todo el pueblo de Jerusalén. Poco después toda la ciudad se suma. No todos pueden captar la visión (Sambalat y Tobías nunca la captaron de Nehemías; Judas nunca la captó de Jesús). No obstante, la mayoría puede y lo hará.

Cuando Dios conquista su corazón con la visión, lo utilizará para conquistar los corazones de otros también.

Una vez que se convierte en portador de la visión de Dios, contagiará también a los que estén a su alrededor.

5. El proceso de visión es universal

El proceso de visión que se detalla en este libro se creó con el propósito de que se aplique en el marco de la iglesia, pero cabe señalar que puede aplicarse en otros lugares también. Nehemías aplicó este proceso por primera vez a escala municipal. En Flamingo Road lo aplicamos en el marco de la iglesia. También puede aplicarse en el campo empresarial, familiar y personal. Ya hace algún tiempo que uso este proceso en mis decisiones personales y familiares, aplicándolo

a mis hábitos y metas personales. Uno de los principales bancos de nuestra área lo está utilizándolo para capacitar a nuevos empleados.

Los principios de Dios dan resultados en cualquier esfera porque son los principios de Dios.

Últimas palabras

Mi anhelo es que haya captado el proceso de visión. Si es así, Dios lo usará para obrar cambios en usted y a través de usted. Mi mayor anhelo es que utilice estos principios como herramientas de transición en su iglesia. Muchas iglesias están aplicando estos principios de transición a fin de que los ayuden en la travesía de convertirse en una iglesia con propósito. Mi máximo anhelo es que usted los comunique y los enseñe a otros también. Lo que conocemos lo suficiente como para enseñarlo y contarlo es lo que conocemos mejor.

Que Dios bendiga su vida y su iglesia en su andar diario con él en el viaje de la transición. La tierra prometida de una iglesia con propósito lo espera.

TRANSICIONES

**Dirija su iglesia
a través del cambio**

GUÍA DE TRABAJO

Dan Southerland

Introducción a la Guía de Trabajo

En un esfuerzo por hacer el uso de este material lo más práctico posible, incluí una guía de trabajo para que la utilice al debatir sobre este libro con el equipo de liderazgo. Es el mismo bosquejo simple que utilizamos en Flamingo Road para las conferencias sobre transición. Es un bosquejo con espacios en blanco para completar, que está diseñado para que se use de tres maneras:

- Como una herramienta de estudio individual, que se puede completar después de leer cada capítulo.
- Como una herramienta para el estudio en grupo, que se puede completar mientras se estudia el material del libro.
- Como una herramienta para estudio individual o en grupo, que se puede completar mientras escucha las cintas de audio de la conferencia (disponibles a través de la Iglesia Flamingo Road).

Usted está autorizado a reproducir cualquiera de los bosquejos y los materiales de la guía de trabajo solo para uso exclusivo de su iglesia. La guía de estudio está incluida en este libro con la esperanza de que la copie y la utilice en el ámbito de su iglesia.

Primer Paso: Cómo prepararse para la visión

«Ningún ojo ha visto, ningún oído ha escuchado, ninguna mente humana ha concebido lo que Dios ha preparado para quienes lo aman.»

1 Corintios 2:9

¿Qué es la visión? Es el cuadro de _____
_____ en su iglesia.

El proceso de visión es _____
_____.

Donde no hay visión, el pueblo se extravía.

Proverbios 29:18

moderno: «Donde no hay visión...

presente: «Donde no se tiene visión...

Rick Warren comienza su libro *Una Iglesia con Propósito* con una analogía sobre el surf espiritual.

Los tres elementos del surf espiritual son:

1. _____ de lo que Dios está haciendo.
2. _____ de lo que Dios está haciendo.
3. _____ de lo que Dios está haciendo.

si la visión es el cuadro de lo que Dios quiere hacer en su iglesia, y si la clave para la visión es unirnos a Dios en lo que quiere hacer en su iglesia, y si Dios quiere darnos su visión

Quando estamos _____ para la visión,
¡Dios nos la da!

Pasos de preparación para la visión

1. Reunir _____

Estas son las palabras de Nehemías hijo de Jacalías: En el mes de quisleu del año veinte, estando yo en la ciudad de Susa, llegó Jananí, uno de mis hermanos, junto con algunos hombres de Judá. Entonces les pregunté por el resto de los judíos que se habían librado del destierro, y por Jerusalén. Ellos me respondieron: «Los que se libraron del destierro y se quedaron en la provincia están enfrentando una gran calamidad y humillación. La muralla de Jerusalén sigue derribada, con sus puertas consumidas por el fuego.»

Nehemías 1:1-3

Nehemías consultó a quienes experimentaron de primera mano las condiciones de Jerusalén.

Recabó toda la información posible.

Estudió la situación.

La mejor semilla de visión es el _____ profundo.

Traducción: es bueno usar el _____.

Las escuelas a las que debemos ir son:

- las personas _____ en su comunidad.
- las _____ que están alcanzando a las personas sin iglesia.

2. _____ por el statu quo

Al escuchar esto, me senté a llorar.

Nehemías 1:4a

Nehemías estaba descorazonado.

El muro permaneció en ruinas durante muchos años, pero de repente experimentó un descontento santo por eso.

El origen de la visión casi siempre está en la _____ y el _____.

Cuántas veces...

- Jesús lloró por las ovejas perdidas de Israel (Mateo 10:6)
- Moisés se paró en la brecha por los israelitas (Éxodo 17:4)
- Jeremías lloró por la carga que llevaba (Jeremías 3:21)

Mientras nos conformemos con el statu quo, nunca descubriremos la visión de Dios.

La visión a veces viene en tiempos de _____.

3. _____

Hice duelo por algunos días, ayuné y oré al Dios del cielo.

Nehemías 1:4b

Nehemías ayunó varios días.

Jesús ayunaba regularmente. Hizo un ayuno de cuarenta días antes de comenzar su ministerio (Mateo 4:2) y otros más breves antes de cada actividad ministerial importante.

Una definición de «ayuno»: dejar de lado la _____

o una _____ a fin de dedicar más _____
y _____ a la oración.

**Por lo general, la visión se origina en la _____
_____ de la dirección de Dios.**

¿Cómo decimos que buscamos a conciencia el plan de Dios y no ayunamos como parte de esa búsqueda?

4. _____

Le dije: Señor, Dios del cielo, grande y temible, que cumples el pacto y eres fiel con los que te aman y obedecen tus mandamientos, te suplico que me prestes atención, que fijes tus ojos en este siervo tuyo que día y noche ora en favor de tu pueblo Israel. Confieso que los israelitas, entre los cuales estamos incluidos mi familia y yo, hemos pecado contra ti.

Nehemías 1:5-6

Nehemías ayunó varios días, pero oró varios meses.

Regó la visión con oración de principio a fin.

Vea cómo termina su oración:

Señor, te suplico que escuches nuestra oración, pues somos tus siervos y nos complacemos en honrar tu nombre. Y te pido que a este siervo tuyo le concedas tener éxito y ganarse el favor del rey.

Nehemías 1:11

Uno de los obstáculos para recibir la visión de Dios es
_____ su voz.

Los que más hablan con Dios casi siempre _____
_____.

Note el proceso de la promesa de Jeremías 29:11-13:

- el versículo 11 promete que Dios tiene un plan, una visión, para nosotros

Porque yo sé muy bien los planes que tengo para ustedes —afirma el Señor—, planes de bienestar y no de calamidad, a fin de darles un futuro y una esperanza.

- el versículo 12 nos dice que la forma de encontrar la visión es en oración

Entonces ustedes me invocarán, y vendrán a suplicarme, y yo los escucharé.

- el versículo 13 señala que encontramos a Dios si lo buscamos de todo corazón

Me buscarán y me encontrarán, cuando me busquen de todo corazón.

**Por lo general, la visión llega a quienes _____
hasta obtenerla!**

Si la oración no es el combustible que alimenta la visión, la maquinaria de la visión se detendrá y la iglesia se paralizará.

5. _____

Note la espera entre bastidores que vemos en el proceso de visión de Nehemías:

- el muro de Jerusalén permaneció en ruinas durante setenta años
- Nehemías estuvo al servicio del rey durante veinte años
- hay un lapso de cuatro meses entre los capítulos uno y dos

«Quisleu» (1:1) es el nombre persa de diciembre

«Nisán» (2:1) es el nombre persa de abril

¿Qué hizo Nehemías entre diciembre y abril? ¡Esperó!

**La visión llega casi siempre a quienes la esperan
con _____.**

Definición práctica de la voluntad de Dios:

- hacer _____ buenas
- de buena _____ manera
- por buen _____
- en buen _____

**Clave #1: Los preparativos apresurados
producen una visión _____.**

Nuestro tiempo de transición en Flamingo Road:

- Primer año: estudiamos, hablamos, oramos y esperamos.

- Segundo año: enseñamos y compartimos la visión.
- Tercer y cuarto año: realizamos las transiciones.

Nos llevó cuatro años realizar nuestras transiciones.

Para llegar _____ hay que ir

_____.

Algo más en qué pensar sobre «Cómo prepararse para la visión»

De los cinco pasos de preparación: reunir información, descontento santo, ayuno, oración, espera:

1. ¿Cuál fue el más fuerte en su preparación para la transición?
2. ¿Cuál fue el más débil en su preparación para la transición?
3. ¿Cuál apresuró en su preparación para la transición?
4. Anote otras ideas sobre cómo prepararse para la visión.

Segundo Paso: Cómo definir la visión

«El corazón humano genera muchos proyectos, pero al final prevalecen los designios del Señor».

Proverbios 19:21

Durante el lapso de cuatro meses entre el capítulo uno y el dos, a Nehemías le sucede algo sorprendente.

Se moviliza: de prepararse para la visión a definir una visión bien específica.

Debemos hacer lo mismo.

Cuando Dios nos guía, su liderazgo es

_____.

Los puntos específicos podrían ser:

- _____ quiere que hagamos
- _____ quiere que lo hagamos
- _____ quiere que lo hagamos.

Tres pasos para definir la visión

1. Descubra su _____

La pregunta más importante que hay que responder es: ¿ _____ ?

En Estados Unidos existen hoy _____ iglesias.

Dios tiene un propósito específico para cada una de ellas.

Si no puede plasmar el propósito de su iglesia en una sola oración, aún no lo ha descubierto.

Características de una buena declaración de propósito:

- Es _____.

Pista: su declaración de propósito debe caber dentro de los parámetros de la _____

- Es _____.

su destinatario es su iglesia y no un grupo de teólogos

- Es _____.

se puede transmitir con facilidad y naturalidad

- Es _____.

el objetivo es que se pueda recordar y no que se tenga que leer

BIPRATRANSCO = bíblica, práctica, transferible y corta!

2. Defina su _____.

Las buenas preguntas que debemos formular son las siguientes:

- ¿Cuál es nuestra comunidad inmediata?
- ¿Quién es nuestro objetivo principal?
- ¿A quién de los que Dios puso en nuestra comunidad estamos mejor preparados para alcanzar?

Las preguntas malas son las siguientes:

- ¿A quién queremos alcanzar?

Esta pregunta es demasiado _____.

Pasa por alto que Dios «no quiere que nadie perezca sino que todos se arrepientan» (2 Pedro 3:9).

- ¿A quiénes ya alcanzamos?

Esta pregunta es demasiado _____.

Da por sentado que ya se alcanzó a la gente que se esperaba alcanzar.

Tres realidades sobre el objetivo

- Cuando no apunta a nada, nunca impacta a _____.
- Cuando apunta a todo, casi nunca impacta a _____.
- Cuando trata de alcanzar a todos, casi nunca alcanza a _____.

¡Ninguna iglesia alcanza a _____!

Por eso el Dios soberano permitió cuatrocientas ochenta y cinco mil iglesias en Estados Unidos.

Cada una alcanza a personas distintas.

El equilibrio del objetivo

- Debemos darle la bienvenida a todo aquel que llegue a nuestra iglesia.
- También debemos definir nuestro objetivo principal.

Definir su objetivo es bíblico:

- El objetivo de Pablo: _____ «Yo soy apóstol a los gentiles.» (Romanos 11:13 RV)
- El objetivo de Pedro: _____ «Reconocieron que a mí se me había encomendado predicar el evangelio a

los gentiles, de la misma manera que se le había encomendado a Pedro predicarlo a los judíos.» (Romanos 2:7)

- El objetivo de Santiago: los judíos _____ de «las doce tribus que se hallan dispersas por el mundo». (Santiago 1:1)
- El objetivo de Jeremías: el rey y el pueblo de _____ «los reyes de Judá, sus príncipes, sus sacerdotes, y el pueblo de la tierra». (Jeremías 1:18 RV)
- El objetivo de Jonás: el pueblo perverso de _____ «Anda, ve a la gran ciudad de Nínive y proclama contra ella» (Jonás 1:2).

Cuatro criterios para definir su objetivo

- _____

No ganará a muchos floridianos a menos que su iglesia se encuentre en Florida

Su objetivo inmediato en kilómetros: _____.

Su objetivo inmediato en minutos: _____.

- _____

Describe la comunidad que lo rodea:

- Edad
- Origen étnico
- Estado civil
- Ingresos
- _____

En una misma comunidad pueden coexistir distintas culturas y subculturas.

- _____

En cada comunidad, hay al menos cuatro objetivos espirituales:

- los _____ fuera de la iglesia
- los _____ fuera de la iglesia
- los _____ cristianos
- los cristianos _____

3. Decida su _____.

Muchas iglesias cometen dos errores en cuanto a la estrategia:

- definen la estrategia _____ concretar el propósito y el objetivo.
- la estrategia está marcada por _____ en vez de _____.

Hay que formular y responder varias preguntas clave:

- ¿Qué proceso cumplirá nuestro propósito y alcanzará nuestro objetivo?
- ¿Cómo nos movemos del lugar en que estamos al lugar en que queremos estar?
- ¿Qué hay que _____?
- ¿Qué es lo que no hay que _____?
- ¿Cuál es el mejor orden para el _____?

Clave #2: Cuanto más _____ sea la
visión, más _____ serán
los resultados.

IGLESIA FLAMINGO ROAD FORT LAUDERDALE, FLORIDA PROPÓSITO, OBJETIVO Y ESTRATEGIA

PROPÓSITO: Honrar a Dios guiando a la gente que se convierta en seguidores fieles de Jesucristo.

OBJETIVO: Hay setecientas cincuenta mil personas en el radio de quince kilómetros de nuestra iglesia. De ellas:

- Noventa por ciento no tienen o dejaron la iglesia: va a cualquier iglesia menos de cuatro veces al año
- Ochenta por ciento son inconversas: nunca hicieron profesión de fe por Cristo
- Sesenta y seis por ciento son adultos jóvenes y niños: de cero a cuarenta y cinco años de edad.

Frank Flamingo es nuestro modelo de objetivo. Tiene treinta y cuatro años de edad, está fuera de la iglesia, no hizo profesión de fe, está casado y tiene dos hijos, trabaja en un puesto de gerencia y tiene obligaciones financieras.

ESTRATEGIA: SEGUIDORES FIELES DE JESUCRISTO

Usamos una estrategia de doce pasos organizados alrededor de un diamante de béisbol:

Primera base = compromiso hacia la membresía

- Dediqué mi vida a Jesucristo
- Terminé el curso para nuevos miembros

Segunda base = compromiso hacia la madurez

- Asisto cada semana a un grupo de estudio bíblico
- Paso tiempo con Dios a diario
- Doy mis recursos financieros a Dios

Tercera base = compromiso hacia el ministerio

- Sirvo en un ministerio
- Participo en la preparación continua del ministerio
- Soy mentor de un líder

Meta = compromiso hacia la multiplicación

- Vivo una vida cristiana auténtica
- Entablo relación con personas que están fuera de la iglesia
- Testifico mi historia de fe
- Traigo al culto a mis amigos que están fuera de la iglesia

Algo más en qué pensar sobre «Cómo definir la visión»

1. En el espacio indicado, haga un bosquejo breve del propósito, el objetivo y la estrategia de su iglesia.

Propósito:

Objetivo:

Estrategia:

2. ¿Cuál de ellos tiene que pulir más antes de continuar con el proceso de visión? ¿Por qué?
3. Anote otras ideas sobre cómo definir la visión.

Tercer Paso: Cómo plantar la visión

Después de prepararse para la visión...

Después de definir la visión...

Debe plantarla en los líderes _____ de su iglesia.

Aviso: este paso es la piedra de tropiezo de muchas iglesias.

Tres grupos de líderes son esenciales

1. Asegúrese la aprobación de _____ de _____

En cada iglesia hay agentes de poder.

- asesores
- opinantes
- Influyentes formales o informales

Nombre algunos de los agentes de poder de su iglesia:

Nehemías tenía un solo agente de poder: el rey.

La simple realidad de su situación era esta: para cumplir su visión tenía que asegurar la aprobación del rey.

Nehemías se aseguró la aprobación del rey para:

- el plan _____

Si a Su Majestad le parece bien, y si este siervo suyo es digno de su favor, le ruego que me envíe a Judá para reedificar la ciudad donde están los sepulcros de mis padres.

Nehemías 2:5

Cualquier cambio de planes importantes requiere la aprobación de los agentes de poder

- la _____ del plan

—¿Cuánto durará tu viaje? ¿Cuándo regresarás? —me preguntó el rey, que tenía a la reina sentada a su lado. En cuanto le propuse un plazo, el rey aceptó enviarme.

Nehemías 2:6

- los _____ del plan

Nehemías también le contó los pormenores de su viaje y los medios que necesitaría.

Cartas a los gobernadores ... que me den vía libre ... ordene a su guardabosque ... madera para reparar.

Nehemías 2:7-8

- los _____ para el plan

Además el rey había ordenado que me escoltaran su caballería y sus capitanes.

Nehemías 2:9b

Si garantiza el respaldo de los agentes de poder, sin duda estos procurarán respaldarlo.

Si no consigue su apoyo, comenzarán a luchar en su contra.

2. Asegure el respaldo de los que _____ a necesitar.

En toda transición, hay personas clave que necesitará a bordo.

Estos líderes quizá no sean los agentes de poder que necesita por su aprobación. Hay otros líderes clave tan importantes como estos cuya ayuda necesitará.

Nehemías necesitó la ayuda de dos grupos de personas:

- los gobernadores de las tierras vecinas

Si a Su Majestad le parece bien, le ruego que envíe cartas a los gobernadores del oeste del río Éufrates para que me den vía libre y yo pueda llegar a Judá.

Nehemías 2:7

- El guardabosque del rey

Y por favor ordene a su guardabosque Asaf que me dé madera para reparar las puertas.

Nehemías 2:8

En la iglesia hay dos grupos cuya ayuda necesitará:

- los líderes por cuyo territorio tendrá que atravesar

- los proveedores de los recursos

Si no toma tiempo para asegurarse la ayuda de los líderes clave:

- Causará _____ en la iglesia.
- Provocará que la gente se _____.
- Provocará que los líderes se _____ de la iglesia.
- Se hará mucho _____ a usted mismo.

3. Busque el consejo de un _____ con _____.

Los líderes más eficientes conocen el valor de un equipo con visión del futuro.

Cada líder necesita un puñado de líderes que le ayuden a soñar sueños.

- Jesús enseñó a millares, envió a los setenta, discipuló a doce y tenía tres en su círculo más cercano.
- El rey David comandaba un ejército de miles, cientos de tropas selectas, treinta líderes y tres jefes famosos.
- Nehemías utilizó a cientos de personas para reconstruir el muro, numerosos líderes y un puñado de hombres escogidos para su equipo con visión.

Principios de Nehemías para trabajar con su equipo de visión

A. Primero, elija con cuidado su equipo de visión.

No sabemos cómo eligió Nehemías a su equipo. La Biblia no nos lo dice.

El sentido común sugiere el siguiente criterio:

- Elija creyentes _____.
- Elija _____ en vez de detallistas.
- Elija gente de _____.

B. Trabaje con _____ entre bastidores.

Nehemías guió a su equipo a trabajar lejos del escrutinio público.

Salí de noche acompañado de algunos hombres, pero a ninguno de ellos le conté lo que mi Dios me había motivado a hacer por Jerusalén.

Nehemías 2:12a

Los gobernadores no supieron a dónde fui ni que hice, porque hasta entonces no había dicho nada a ningún judío: ni a los sacerdotes, ni a los nobles, ni a los gobernadores ni a los que estaban trabajando en la obra.

Nehemías 2:16

El fin de trabajar entre bastidores no es intrigar, sino ser _____.

Hay un tiempo y lugar oportunos para que el resto de la iglesia participe en la visión.

Es mejor soñar con un grupo pequeño.

C. Evalúe las condiciones _____.

Esa noche salí ... Inspeccioné las ruinas de la muralla de Jerusalén, y sus puertas consumidas por el fuego.

Nehemías 2:13

Nota: Debe observar con sinceridad y objetividad lo que está roto y que no funciona.

- Qué funciona:
- Qué no funciona:

D. Comunique su _____ y lo que _____ con su equipo de visión.

Ustedes son testigos de nuestra desgracia. Jerusalén está en ruinas, y sus puertas han sido consumidas por el fuego. ¡Vamos, anímense! ¡Reconstruyamos la muralla de Jerusalén para que ya nadie se burle de nosotros!

Nehemías 2:17

Comunicar su visión al equipo es vital; y comunicar lo que hay en su corazón también lo es.

Tienen que saber cómo llegó usted a este punto.

Cuénteles lo que Dios está haciendo en su corazón y en su vida.

Entonces les conté cómo la bondadosa mano de Dios había estado conmigo y les relaté lo que el rey me había dicho.

Nehemías 2:18a

Observe la respuesta del equipo de visión cuando Nehemías le abrió su corazón y le contó su visión:

Al oír esto, exclamaron: «¡Manos a la obra!» Y unieron la acción a la palabra.

Nehemías 2:18b

Si una imagen vale más que mil palabras, un modelo viviente vale más que un millón.

Clave #3: Muestre iglesias _____ a sus líderes clave.

Nota: Varias de estas «verdades clave» se adaptaron de la lección de Rick Warren titulada *Dirija su iglesia a través del cambio*, que es parte de la conferencia «Una Iglesia con Propósito» de Saddleback.

Hay que tomar clases de:

- iglesias con propósito
- ministerios paralelos (semejantes a los suyos)
- iglesias que ya estén en el proceso de hacer las mismas transiciones

Ustedes se hicieron imitadores nuestros y del Señor ... De esta manera se constituyeron en ejemplo para todos los creyentes de Macedonia y de Acaya ... en todo lugar ... se ha divulgado su fe en Dios.

1 Tesalonicenses 1:6-8

Pablo fue el modelo para los tesalonicenses. Luego ellos se convirtieron en el modelo para otros.

Dos formas de aprendizaje:

- de la experiencia _____
- de la experiencia de _____

En la iglesia, debemos aprender de dos formas:

- de su experiencia personal descubre lo que Dios quiere hacer en su iglesia
- de la experiencia ajena aprende formas creativas de lograrlo

Usted no tiene el _____ suficiente para aprender todo a través de la experiencia personal.

Algo más en qué pensar sobre «Cómo plantar la visión»

De los grupos de líderes mencionados en este paso (agentes de poder, proveedores de recursos y equipo

1. con visión), ¿cuál necesita más tiempo y atención en su caso?
2. Anote algunos líderes específicos que necesita para llevar a bordo en su visión.
3. Si no formó un equipo de visión, escriba los nombres de algunos candidatos.
4. Nombre algunas iglesias modelos en su área o estado y en otro lugar que pudiera estudiar.
5. Anote otras ideas sobre cómo plantar la visión.

Cuarto Paso: Cómo comunicar la visión

Si le dio el tiempo y la atención adecuados a la preparación, definición y la siembra de la visión, ya está preparado para contar la visión a toda la iglesia.

Hasta aquí, Nehemías solo le había contado su visión a unos pocos líderes.

Los gobernadores no supieron a dónde fui ni qué hice, porque hasta entonces no había dicho nada a ningún judío: ni a los sacerdotes, ni a los nobles, ni a los gobernadores ni a los que estaban trabajando en la obra.

Nehemías 2:16

Hasta el momento solo tres grupos de líderes dentro de la iglesia conocen su visión:

- los agentes de poder
- aquellos cuya ayuda necesitará
- el equipo de visión

Ahora es el momento de hablar de la visión con otros dos grupos.

1. Comunique la visión al _____ de los líderes.

Antes de decirle la visión a la iglesia desde el púlpito, hay que comunicársela a todo el equipo de líderes.

No hay nada que margine ni mengüe mucho antes a un líder que no tener la información de lo que va a suceder antes que el resto de sus subordinados.

Para los líderes es muy difícil apoyar lo que desconocen.

Hay que leer un poco entrelíneas para ver que Nehemías tuvo el cuidado de incluir a todos sus líderes en la visión.

- En Nehemías 2:16 nos dice claramente: *«No había dicho nada a ningún judío: ni a los sacerdotes, ni a los nobles, ni a los gobernadores ni a los que estaban trabajando en la obra.»* Todavía ninguno de ellos conocía la visión.
- El capítulo tres de Nehemías enumera a todos los sacerdotes, los gobernadores y otros líderes que dirigían el trabajo en distintas secciones del muro y en las puertas.

¿Qué sucedió entre tanto? Llevó al resto de los líderes a bordo.

Es un error muy grave no dedicar tiempo a comunicar la visión a todo el liderazgo antes de contársela al resto de la iglesia.

Es muy probable que los líderes que escuchan de cambios que vienen directamente desde el púlpito no les presten su apoyo.

Si sus líderes están a bordo antes que usted comunique la visión a toda la iglesia, serán sus _____ y ayudarán a persuadir a quienes luchan con los cambios.

Si sus líderes no están a bordo antes de que usted hable de la visión a toda la iglesia, serán sus _____ y llevarán a otros a _____ los cambios.

Sugerencia: vaya con todos los líderes a un retiro dedicado a la visión.

Las ventajas incluyen:

- Fomento de la unidad
- Oportunidad de hacer preguntas y obtener respuestas
- Permitir que el liderazgo se apropie de la visión

2. Comunique la visión al resto de la _____.

El éxito de una visión se reduce a una sola cuestión:
¿Tendrá el apoyo de la mayoría de los _____
de la _____?

Ahora es el momento de contar la visión a toda la iglesia.

Al leer el capítulo tres de Nehemías nos damos cuenta de un hecho sorprendente: la mayoría de la gente trabaja en el muro.

¡El pueblo captó la visión!

Clave #4: Dado que la visión se _____
y se _____, hay que
contarla de varias maneras.

Las formas de comunicar la visión incluyen:

- predicación (sugerencia: predique sobre la _____)
- estudios sobre la visión en grupos pequeños
- declaración de _____

- _____ de visión
- _____ de visión
- _____
- Conferencias
- _____ y _____
- Uno a uno
- _____ con su vida

Algo más en qué pensar sobre «Cómo comunicar la visión»

1. Haga una lista de los líderes que todavía no están al tanto de la visión.
2. Haga un plan para hablar de su visión con esos líderes.
3. Revise la lista de las diez formas de contar la visión de la página anterior. Haga una lista de las que aún no se han implementado en su iglesia.
4. Anote otras ideas sobre cómo comunicar la visión.

Quinto Paso: Cómo implementar la visión

¡Llegó el momento de comenzar a implementar cambios!

Recuerde:

- Apenas estamos en la mitad del proceso de visión de ocho pasos
- Solo ahora comienza a implementar cambios
- Muchas iglesias pasan muy poco tiempo en la _____ y se mueven demasiado _____ en los cambios

Tres principios para implementar la visión

1. Implemente sus cambios en un orden

_____.

Por lo general, el proceso de convertirse en una iglesia con propósito implica que hay muchos cambios que hacer.

A muy poca gente le gusta el cambio.

La implementación de todos los cambios a la vez es una manera segura de descarrillar la visión.

Nehemías fue estratégico al comenzar.

Los equipos de trabajo del capítulo tres están asignados a las puertas de la ciudad (véanse los versículos 1,3,6,13-15,28).

Nehemías tenía un orden estratégico para su proyecto: primero las puertas, después el muro y, por último, los toques finales.

Solo Dios puede darle el orden estratégico para sus transiciones.

Ejemplo: En Flamingo Road tuvimos que hacer las transiciones en nuestro propósito y objetivo antes de realizar una transición mayor en el estilo de alabanza.

2. Ponga a trabajar líderes clave en lugares

_____.

Nehemías conocía el principio de visibilidad del líder.

Por lo tanto, puso a sus mejores líderes a trabajar primero en las puertas.

En cada puerta puso a los líderes más conocidos (véanse de nuevo los versículos 1,3,6,13,14,15,28).

¿Por qué ponerlos en las puertas?

Porque en una ciudad con los muros derribados hasta la mitad, todo el mundo pasaría por las puertas.

No saldrían ni entrarían en la ciudad sin ver a los líderes trabajando.

Cuando el pueblo ve a los líderes trabajar, está dispuesto a trabajar también.

3. Ponga gente a trabajar donde tiene _____

_____.

Nehemías sabía que la gente tendría un interés a medias en ver la muralla de la ciudad reconstruida.

Sin embargo, sabía que cada persona tendría mucho interés en la reconstrucción de ciertas secciones de la muralla.

Así que al poner a la gente a trabajar, ¿adónde los asignó?

Los asignó a la sección más cercana a sus casas.

Benjamín y Jasub reconstruyeron el sector que está frente a sus propias casas. Azarías ... reconstruyó el tramo que está junto a su propia casa ... Los sacerdotes, cada uno frente a su casa, reconstruyeron el sector de la muralla ... Mesulán ... reconstruyó el siguiente tramo, pues quedaba frente a su casa.

Nehemías 3:23-30

Ponga a la gente a trabajar donde tienen un interés especial:

- en esferas acorde con sus _____.
- en esferas en las que ya están _____.

**Clave #5: Construya sobre sus puntos
_____, no sobre los
_____.**

En Flamingo Road, nos especializamos en tres cosas:

- cultos pensados para los inconversos durante el fin de semana
- grupos pequeños de estudio bíblico para todas las edades
- un culto orientado a los creyentes durante la semana

La mayoría de las iglesias tratan de hacer demasiadas cosas.

Terminan con cien pájaros volando en vez de tener uno en mano.

Nota: Cuando implementa cambios relacionados con la visión, debe ir _____.

Muchas iglesias hacen cambios demasiado rápido.

Nombre algunas iglesias que sabe que intentaron hacer transiciones demasiado rápidas:

La velocidad de la transición se determina con cuatro factores:

- La _____ que debe recorrer (lejos = lento).

A grandes modificaciones de rumbo, más tiempo.

- El _____ del barco (grande = lento).

Nota: Dios mide el tamaño de una iglesia por el tamaño de su _____.

- La _____ del barco (antiguo = lento).

Un loro viejo puede aprender a hablar, pero hay que ser muy paciente con él.

- La _____ de los líderes (fuertes = rápido).

Si no tiene la fortaleza para soportar la presión, no se aventure a llevar a la iglesia al cambio.

Algo más en qué pensar sobre «Cómo implementar la visión»

1. Haga una lista de los cambios grandes que necesitan hacer en su iglesia.
2. Póngalos en orden estratégico. (Recuerde que los cambios en el propósito se deben hacer primero, después en el objetivo y finalmente en la estrategia.)
3. Enumere algunos líderes importantes que deben poner en puestos visibles de liderazgo cuando se hacen las transiciones.
4. Según los cuatro factores que determinan la velocidad de la transición (ver página anterior), ¿con qué velocidad se pueden hacer los cambios en su iglesia?
5. Anote otras ideas sobre cómo implementar la visión.

Sexto Paso: Cómo enfrentar la oposición

Si hay alguien en el Antiguo Testamento que no debería haber tenido oposición era Nehemías.

Trata de reconstruir un muro que:

- protegerá a Jerusalén y sus habitantes
- recuperará parte de la gloria perdida de Jerusalén
- permitirá que el pueblo adore de nuevo en el templo sin interrupción

Todos deben estar felices con la visión de Nehemías, ¿cierto?

Todo el que trate de hacer algo para Dios encontrará cierta oposición.

De modo que si viene la oposición, tenemos que tener un plan para enfrentarla.

Dos pasos para tratar con la oposición

1. _____ oposición.

No se sorprenda cuando aparezca la oposición.

El mayor problema que existe con la oposición es que lo _____ y lo llevará a dudar de la visión.

Si ya la espera, estará preparado.

Nehemías experimentó cinco tipos de oposición.

- Espere _____. «Aunque sus notables no quisieron colaborar con sus dirigentes.»
Nehemías 3:5b
- Espere _____. «Cuando Sambalat se enteró de que estábamos reconstruyendo la muralla, se disgustó muchísimo.»
Nehemías 4:1a
- Espere _____. «Se burló de los judíos.»
Nehemías 4:1b
- Espere _____. «¿Qué están haciendo estos miserables judíos? ¿Creen que se les va a dejar que reconstruyan y que vuelvan a ofrecer sacrificios? ... ¡Hasta una zorra, si se sube a ese montón de piedras, lo echa abajo!»
Nehemías 4:2-3
- Espere una _____. «Y acordaron atacar a Jerusalén y provocar disturbios en ella.»
Nehemías 4:8

Clave #6: No tome la crítica en forma

No importa lo que haga, lo van a criticar. Así que sería bueno que lo critiquen por hacer lo que Dios quiere que haga.

¿Qué busco con esto: ganarme la aprobación humana o la de Dios? ¿Piensan que procuro agradar a los demás? Si yo buscara agradar a otros, no sería siervo de Cristo.

Gálatas 1:10

1. La realidad de la crítica

- No se puede agradar a _____.
- No se puede agradar siempre a _____.
- Puede agradar a _____.

2. Mantenga el _____.

El segundo problema que existe con la oposición es que puede _____ y desgastarlo.

Si se desvía, la visión se desvía.

Nehemías mantuvo el rumbo de cinco formas:

- Siga con la _____. «¡Escucha, Dios nuestro, cómo se burlan de nosotros! Haz que sus ofensas

recaigan sobre ellos mismos ... porque insultan a los que reconstruyen.»

Nehemías 4:4-5

- Siga con el _____. «Continuamos con la reconstrucción y levantamos la muralla hasta media altura, pues el pueblo trabajó con entusiasmo.»

Nehemías 4:6

- Siga con el _____. «Luego de examinar la situación, me levanté y dije a los nobles y gobernantes: «¡No les tengan miedo! Acuérdense del Señor, que es grande y temible, y peleen por sus hermanos, por sus hijos e hijas, y por sus esposas y sus hogares.»»

Nehemías 4:14

- Siga con el _____. «La otra mitad permanecía armada con lanzas, escudos, arcos y corazas. Los jefes estaban pendientes de toda la gente de Judá.»

Nehemías 4:16b

- Siga con la _____. «Todos ustedes, incluso los ayudantes, quédense en Jerusalén para que en la noche sirvan de centinelas y de día trabajen en la obra.»

Nehemías 4:22b

Clave #7: Esté dispuesto a dejar que la gente se _____ de la iglesia.

La realidad del ministerio es esta: La gente deja su iglesia sin importar lo que usted haga.

Uno de los aspectos más duros del ministerio es cuando la gente a la que le ha dado toda su vida se va de la iglesia.

Sin embargo, cuando fija la visión y mantiene el rumbo, _____ quién se va.

Algo más en qué pensar sobre «Cómo enfrentar la oposición»

1. Enumere algunos tipos de oposición que ya ha enfrentado.
2. Enumere otros tipos de oposición que debe esperar al hacer las transiciones.
3. De las cinco formas de mantener el rumbo (oración, trabajo, ánimo, liderazgo, vigilancia), ¿cuál tiende a descuidar cuando viene la oposición?
4. ¿Está dispuesto a permitir que la gente que no apoya los cambios necesarios se vaya de la iglesia?
5. Anote otras ideas sobre cómo enfrentar la oposición.

Séptimo Paso: Cómo modificar el rumbo

El proceso de transición en una iglesia hacia el modelo de una iglesia con propósito es un gran viaje.

Cada viaje requiere correcciones del rumbo sobre la marcha.

Por lo tanto, el desafío es _____ andando y hacer los cambios necesarios sobre la marcha.

Lo único más doloroso de aprender de la experiencia es no aprender de la experiencia.

Nehemías debe haberse sorprendido por los cambios de rumbo que tuvo que hacer.

- La visión estaba en su lugar.
- La muralla estaba en construcción.
- La oposición se había controlado por el momento.
- El viaje estaba en pleno desarrollo y la meta estaba a la vista.

Sin embargo, a mitad del proyecto (reconstruir la muralla), Nehemías tuvo que detenerse a realizar tres modificaciones de rumbo.

Los cambios que hizo Nehemías no son los únicos desafíos posibles que vamos a enfrentar al dirigir una transición.

Sin embargo, es casi seguro que nos encontremos con estos y otros cambios en algún momento del proceso de transición.

Listos para tres grandes modificaciones de rumbo que hay que hacer

1. Ocuparse de los _____.

Cada vez que una iglesia atraviesa cambios mayores alguien se siente desatendido.

Por lo general, la gente desatendida se quejará.

Los hombres y las mujeres del pueblo protestaron enérgicamente contra sus hermanos judíos.

Nehemías 5:1

Nehemías tenía tres grupos que se quejaban:

- El grupo «_____»

Pues había quienes decían: «Si contamos a nuestros hijos y a nuestras hijas, ya somos muchos. Necesitamos conseguir trigo para subsistir.»

Nehemías 5:2

- El grupo «_____».

Otros se quejaban: «Por conseguir trigo para no

morirnos de hambre, hemos hipotecado nuestros campos, viñedos y casas.»

Nehemías 5:3

- El grupo «_____».

Y aunque nosotros y nuestros hermanos somos de la misma sangre, y nuestros hijos y los suyos son iguales, a nosotros nos ha tocado vender a nuestros hijos e hijas como esclavos.

Nehemías 5:5a

Nehemías tuvo gente que se sentía:

- Olvidada
- Desatendida
- maltratada

¡Y quizá usted también los tendrá!

Posibles respuestas a los quejosos

Primera posible respuesta: _____
como alborotadores que les encanta quejarse.

Esta es la respuesta buena si la queja no es legítima y viene de una persona con espíritu de división.

Al que cause divisiones, amonéstalo dos veces, y después evítalo.

Tito 3:10

Esta la respuesta mala si la queja es legítima y viene de una persona herida.

Note cómo distintas traducciones registran sus acciones en Nehemías 5:67a:

Cuando oí sus palabras de protesta, me enojé muchísimo. Y después de reflexionar...» (NVI)

«Y me enojé en gran manera cuando oí su clamor y estas palabras. Entonces lo medité...» (RV)

«Cuando escuché sus quejas y razones, me llené de indignación. Después de pensarlo bien...» (BD)

«Cuando oí su clamor y estas palabras, me enojé mucho. Después de meditarlo bien...» (RVR95)

Nehemías se enfureció al escuchar las quejas.

Sin embargo, fue muy sabio al meditar, pensar con cuidado y tomarse su tiempo antes de responder.

Cuanto más _____ esté ante una queja, más _____ debe ser en su respuesta.

Segunda respuesta posible a los quejosos: _____
_____ porque no entienden su visión.

Habrà cierta gente en la iglesia que no entenderà o quizá no entenderà su visión.

Sin embargo, es un error creer que esto es cierto con todo el que se queje.

Los que se quejaron ante Nehemías estaban divididos en tres campos diferentes.

Si hubiera desechado a toda la gente que no era capaz de comprender la visión, no habría quedado nadie para llevar a cabo la visión.

No le dé el _____ de _____ a sus heridos solo porque se quejan. Es normal que la gente herida grite de dolor.

Nehemías oyó «sus palabras de protesta».

Nehemías 5:6a

Tercera respuesta posible a los quejosos: _____
_____ su interés creando un plan que supla sus necesidades.

Nehemías no solo se compadeció de sus quejas.

Cuando concluyó que eran legítimas, actuó:

Convoqué además una gran asamblea.

Nehemías 5:7b.

Disciplinó a los que estaban fuera de lugar y llevó a cabo sus promesas.

Toda la asamblea respondió:

—¡Amén!

Y alabaron al Señor, y el pueblo cumplió lo prometido.

Nehemías 5:13b

El primer cambio de curso es ocuparse de los desatendidos.

2. _____ la paz.

Nehemías también tuvo que tomarse tiempo para negociar la paz entre su pueblo.

Lo que están haciendo ustedes es incorrecto. ¿No deberían mostrar la debida reverencia a nuestro Dios y evitar así el reproche de los paganos, nuestros enemigos?

Nehemías 5:9

En la mayoría de las transiciones hay un momento crucial en el que se debe negociar la paz.

Es probable que tenga que detenerse y negociar la paz entre uno o más de estos grupos:

- Entre los que les _____ los cambios y los que no.
- Entre los que _____ y los que se creen olvidados.
- Entre los líderes de la _____ que resisten los cambios y los líderes de la _____ que los apoyan.

Nehemías tenía algunos líderes que:

- no querían trabajar (los notables en 3:5)
- se estaban aprovechaban de los trabajadores (los gobernantes en 5:7)
- estaban por completo a su favor (los sacerdotes que trabajaban en las puertas 3:1)
- estaban totalmente en su contra (Tobías y Sambalat en 4:1-3).

No tenía otra opción que negociar la paz.

3. _____ junto al pueblo.

Desde la conquista de Jerusalén, la ciudad había estado bajo el gobierno de autoridades designadas que vivían rodeadas de lujos:

- vivían en la mansión de gobierno
- recibían una inmensa ración de comida
- percibían un alto salario
- tenían numerosos sirvientes

Estos primeros gobernadores le exigían impuestos altos al pueblo para mantener su nivel de vida.

Los gobernadores que me precedieron, habían impuesto cargas sobre el pueblo, y cada día les habían exigido comida y vino por un valor de cuarenta monedas de plata.

Nehemías 5:15a

Vivían con un estilo de vida muy superior al de los habitantes de la ciudad.

También sus criados oprimían al pueblo.

Nehemías 5:15b

Nehemías recibió el mismo nombramiento que los antiguos gobernadores.

Fui designado gobernador de la tierra de Judá.

Nehemías 5:14a

Sin embargo, el comportamiento de Nehemías fue totalmente distinto.

- No tomó la asignación alimenticia del rey.

Ni mis hermanos ni yo utilizamos el impuesto que me correspondía como gobernador.

Nehemías 5:14c

- _____ su mesa con líderes, visitantes y súbditos.

A mi mesa se sentaban ciento cincuenta hombres, entre judíos y oficiales, sin contar a los que llegaban de países vecinos.»

Nehemías 5:17

- Trató a su pueblo con _____ y _____.

En cambio, los gobernadores que me precedieron... También sus criados oprimían al pueblo. En cambio yo, por temor a Dios, no hice eso.

Nehemías 5:15

- _____ a su pueblo.

Pero nunca utilicé el impuesto que me correspondía como gobernador, porque ya el pueblo tenía una carga muy pesada.

Nehemías 5:18b

- Trabajó en la muralla _____ al pueblo.

Tanto yo como mis criados trabajamos en la reconstrucción de la muralla.

Nehemías 5:16

Nehemías se quedó junto a su pueblo. Era uno de ellos.

Dos estilos de liderazgo con respecto a la visión

- _____

Literalmente significa «con la autoridad».

Es el liderazgo de «comportarse como señor de ellos».

Aunque benevolente, es una dictadura al fin.

- _____

Literalmente significa «desde adentro».

Es el liderazgo de servicio.

Este es el modelo de Jesús.

La diferencia entre un mártir y un líder son _____ pasos.

Un mártir camina _____ pasos delante del pueblo;
un líder camina _____ solo paso adelante del pueblo.

Dirija desde adentro.

Clave #8: _____ siempre a la gente porque se hacen los cambios.

Clave #9: _____ y _____ a la gente por los cambios que hace.

Algo más en qué pensar sobre «Cómo modificar el rumbo»

1. Identifique los grupos que se sintieron desatendidos cuando se hicieron cambios en su iglesia.
2. ¿Cómo respondieron los líderes a los grupos que se quejaron? ¿Los oyeron y atendieron?
3. ¿En qué esferas debe negociar la paz? ¿Entre qué grupos?
4. ¿Hay alguna conducta que provoca que los líderes se separen de la gente?
5. ¿Se reconoce y felicita a la gente por los cambios que hacen?

6. Anote otras ideas sobre cómo modificar el rumbo.

Octavo Paso: Cómo evaluar los resultados

Los capítulos uno al cinco de Nehemías describen la reconstrucción de la muralla.

En estos capítulos aprendemos el proceso de visión.

Los capítulos seis al trece describen el producto terminado.

En estos capítulos vemos los resultados de la visión.

El viejo refrán dice que no se sabe si algo es bueno hasta que no se prueba.

La prueba de que la visión de Dios se siguió e implementó es bien obvia.

Ocho evidencias clave de que la visión camina

1. _____ de la visión.

Una de las pruebas de que Dios estaba en la obra de Nehemías fue la muralla terminada:

La muralla se terminó el día veinticinco del mes de elul. Su reconstrucción había durado cincuenta y dos días.

Nehemías 6:15

Una de las pruebas de que Dios está obrando en su iglesia es que se perfecciona la visión.

2. _____ evidente de la obra de Dios.

Cuando todos nuestros enemigos se enteraron de esto, las naciones vecinas se sintieron humilladas, pues reconocieron que ese trabajo se había hecho con la ayuda de nuestro Dios.»

Nehemías 6:16

Cuando en una iglesia ocurre algo de Dios, hasta los enemigos se dan cuenta. Es algo evidente.

Cuando una visión marcha, es evidente que Dios es el que obra.

Porque no hay otra explicación posible que Dios.

3. _____ y _____ continuas.

Nehemías enfrentó amplias críticas y oposición al comenzar su visión; era de esperarse.

También tuvo oposición y críticas durante el desarrollo del plan y no es sorpresa.

Lo que sí me llama mucho la atención es que cuando terminó el trabajo, que hasta sus enemigos reconocieron que se hizo con la ayuda de Dios, Nehemías aún lucha

con la oposición y la crítica (véase Nehemías 6:17-19).

Uno pensaría que ahora la crítica tendría que cesar.

La realidad es esta: _____.

Dos avisos sobre la oposición y a la crítica

- En cuanto a la oposición: la única persona que no tiene oposición es la que hace algo a lo que _____ vale la pena oponerse.
- En cuanto a la crítica: los ministerios más _____ en cualquier lugar son también los más criticados.

4. _____ de nuevos líderes

Después que Nehemías reconstruyó la muralla, aparecieron nuevo líderes.

Una vez que se terminó la reconstrucción de la muralla y se colocaron sus puertas, se nombraron porteros, cantores y levitas.

Nehemías 7:1

Hacía más de setenta años que Jerusalén no necesitaba porteros, cantores ni levitas para el templo.

Las murallas estaban derribadas y el templo en desuso.

No había líderes preparados cuando Nehemías comenzó el proyecto.

Sin embargo, cuando la visión se completa, los líderes dan un paso al frente.

Cuando Dios _____, Dios _____.

Si espera hasta tener el liderazgo apropiado para la tarea, nunca va a completar la visión.

Si comienza la tarea que Dios le encomendó, él suplirá los líderes porque Dios provee para lo que planea.

Si la construye... _____
_____.

5. Importantes _____ del pueblo

El capítulo siete es una lista.

Es una lista de la gente que trabajó en la muralla y todo lo que dio.

Lo impresionante es que esto demuestra que cuando la visión se capta, la gente contribuye.

Cuando Nehemías llegó, las ofrendas casi ni existían.

Sin embargo, cuando la visión se captó, las ofrendas cobraron vida.

Al final del capítulo doce el pueblo ofrenda en cantidades extraordinarias.

En la época de Zorobabel y de Nehemías, todos los días los israelitas entregaban las porciones correspondientes a los

cantores y a los porteros. Así mismo daban las ofrendas sagradas para los demás levitas, y los levitas a su vez les entregaban a los hijos de Aarón lo que a éstos les correspondía.

Nehemías 12:47

Y en el capítulo trece, toda la nación ofrenda también.

Todo Judá trajo a los almacenes la décima parte del trigo, del vino y del aceite.

Nehemías 13:12

Para qué ofrendará la gente.

- La gente va a ofrendar para la _____ por sobre todas las cosas cuando está bien definida.
- La gente va a ofrendar para una _____ solo si se expresó bien.
- La gente rara vez, si es que lo hacen, ofrendará para un _____.

6. Compromiso renovado a la _____ y a la _____.

El capítulo ocho nos habla de que leyeron el libro de la ley juntos.

Y le pidió al maestro Esdras traer el libro de la ley que el Señor había dado a Israel por medio de Moisés ... y la leyó en presencia de ellos.

Nehemías 8:1b,3a

Todos los días ... se leyó el libro de la ley de Dios.

Nehemías 8:18

En el capítulo nueve, el pueblo practica la confesión pública.

El día veinticuatro de ese mes los israelitas se reunieron para ayunar, se vistieron de luto y se echaron ceniza en la cabeza. Habiéndose separado de los extranjeros, confesaron públicamente sus propios pecados y la maldad de sus antepasados, y asumieron así su responsabilidad. Durante tres horas leyeron el libro de la ley del Señor su Dios, y en las tres horas siguientes confesaron sus pecados y lo adoraron.

Nehemías 9:1-3

Y al final del capítulo nueve, hacen un pacto con Dios.

Por todo esto, nosotros hacemos este pacto y lo ponemos por escrito, firmado por nuestros gobernantes, levitas y sacerdotes.

Nehemías 9:38

El capítulo diez nos da la lista de todos los líderes que firmaron el pacto con Dios.

La visión genera un nuevo compromiso.

Nota: A las iglesias dirigidas a los inconversos generalmente se las tilda de superficiales.

Las iglesias dirigidas a los _____
tienden a volverse superficiales porque solo se centran en alcanzar a los inconversos.

Las iglesias dirigidas con _____
tienden a volverse superficiales porque se desvían con

facilidad y caen en la tradición y el legalismo.

Las iglesias con _____ tienden a ser más equilibradas porque descubren e implementan el plan de Dios para la iglesia.

7. Llegada de _____

_____.

El capítulo once y doce documentan la gran cantidad de personas que se mudan a la ciudad de Jerusalén con sus murallas reconstruidas.

Los jefes del pueblo se establecieron en Jerusalén. Entre el resto del pueblo se hizo un sorteo para que uno de cada diez se quedara a vivir en Jerusalén, la ciudad santa, y los otros nueve se establecieran en las otras poblaciones.»

Nehemías 11:1

La visión siempre atrae gente.

La razón es que la gente se siente atraída hacia iglesias que tienen fervor por lo que hacen y que saben a dónde van.

8. _____ a más cambios.

El capítulo trece es la conclusión extraordinaria de la historia de Nehemías:

- después de los primeros cinco capítulos sobre el logro de la visión
- y de los siete capítulos siguientes sobre el informe de los resultados
- el capítulo trece dice en esencia que «Nehemías introdujo otros cambios y reformas».

Una visión terminada da paso a más cambios.

Las iglesias de vanguardia siempre están en el régimen de cambio.

Carearon tal clima de cambio que su enfoque fue de:

«¿_____ hacer esta transición?», por
«¿Qué transición necesitamos hacer _____?»

**Clave #10: Déle a _____ todo el
_____ por lo que
ocurrió.**

No hay nada que frene el obrar de Dios en la iglesia como el que nos llevemos el reconocimiento.

La _____ y la _____ no pueden convivir en el mismo líder ni en la misma iglesia.

Cuando nos llevamos el reconocimiento, Dios aparta su mano de lo que bendijo.

«Es necesario que él crezca, pero que yo mengüe» (Juan 3:30 RV).

Es sorprendente lo que Dios puede hacer cuando no nos importa quién se lleva el reconocimiento.

Algo más en qué pensar sobre «Cómo evaluar los resultados»

1. De acuerdo con las páginas anteriores, haga un breve repaso de las ocho evidencias que muestran que la visión marcha. ¿Cuáles se ven en su iglesia?
2. Según esas ocho evidencias, ¿da resultados el proceso de transición en su iglesia?
3. ¿Recibe Dios todo el reconocimiento por los cambios que se hacen en la iglesia y por sus resultados?

4. Anote otras ideas sobre cómo evaluar los resultados.

Palabras Finales

La meta no es aprender cómo hacer transiciones específicas.

La meta es dominar el proceso de visión a fin de enfrentar con confianza cualquier transición que sea necesaria en el futuro.

Como conclusión, considere estas cinco declaraciones sobre el proceso de visión.

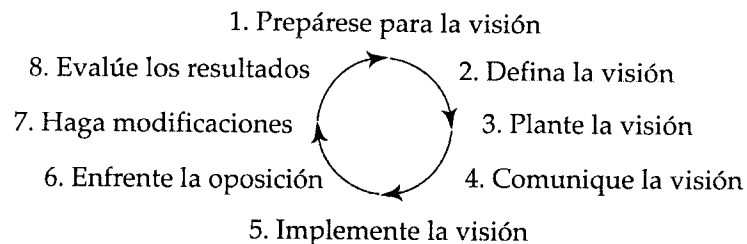
1. El proceso de visión es _____.

La visión es un proceso, no un producto.

Es un trayecto no un destino.

Convertirse en una iglesia con propósito no es un hecho único; es un estilo de vida para la iglesia.

Ciclo de la visión



Haga uno a uno los cambios. Lleve ese cambio por todo el ciclo. Luego vuelva a comenzar con el cambio siguiente.

2. El proceso de visión es _____.

Uno nunca se gradúa de la escuela de la visión.

Dios siempre tiene algo nuevo para hacer en usted y a través de usted.

Olviden las cosas de antaño; ya no vivan en el pasado. ¡Voy a hacer algo nuevo! Ya está sucediendo, ¿no se dan cuenta? Estoy abriendo un camino en el desierto y ríos en los lugares desolados.
Isaías 43:18-19

Debemos seguir buscando y manteniendo la visión del futuro.

Nos 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 a mí. Hermanos, no pienso que yo mismo lo haya logrado ya. Más bien, una cosa hago: olvidando todo lo que queda atrás y esforzándome por alcanzar lo que está delante, sigo avanzando hacia la meta para ganar el premio que Dios ofrece mediante su llamamiento celestial en Cristo Jesús.
Filipenses 3:12-14

No importa cuánto hayamos visto del obrar de Dios, siempre hay algo más por delante.

3. El proceso de visión es _____.

El cambio mayor en el libro de Nehemías ocurre en el mismo Nehemías. De copero del rey, pasa a ser el líder con visión de una nación.

Si se une a Dios en el proceso de visión que él tiene para su iglesia, el cambio mayor ocurrirá en usted. Nunca será el mismo. Y estará conectado por el resto de su vida.

4. El proceso de visión es _____.

Una vez que se convierte en portador de la visión de Dios, contagiará también a los que estén a su alrededor.

Cuando Dios conquista su corazón con la visión, lo utilizará para conquistar los corazones de otros también.

5. El proceso de visión es_____.

Puede aplicarse en la iglesia, en el campo empresarial, familiar y personal.

Los principios de Dios dan resultados en cualquier esfera porque son los principios de Dios.

Aplíquelos en su medio y mire cómo Dios los bendice.

Últimas palabras

Mi anhelo es que haya captado el proceso de visión. Si es así, Dios lo usará para obrar cambios en usted y a través de usted.

Mi mayor anhelo es que utilice estos principios como herramientas de transición en su iglesia. Muchas iglesias están aplicando estos principios de transición a fin de que los ayuden en la travesía de convertirse en una iglesia con propósito.

Mi máximo anhelo es que los comunique y los enseñe a otros también. Lo que conocemos lo suficiente como para enseñarlo y contarlo es lo que conocemos mejor.

Que Dios bendiga su vida y su iglesia en su andar diario con él en el viaje de la transición. La tierra prometida de una iglesia con propósito lo espera.