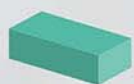
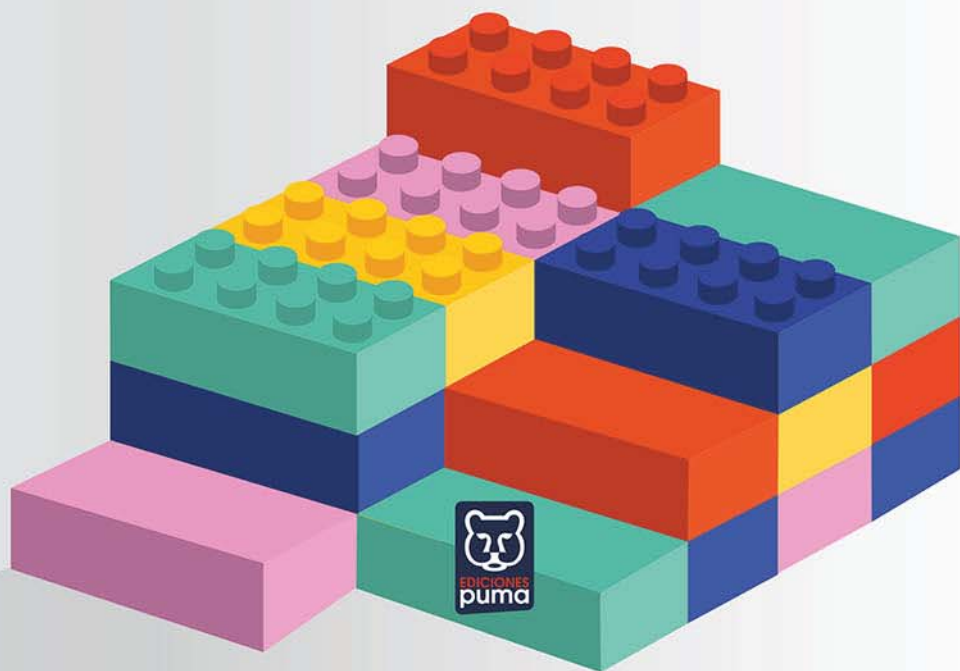


JUSTYN TERRY



Prólogo de  
Harold Segura

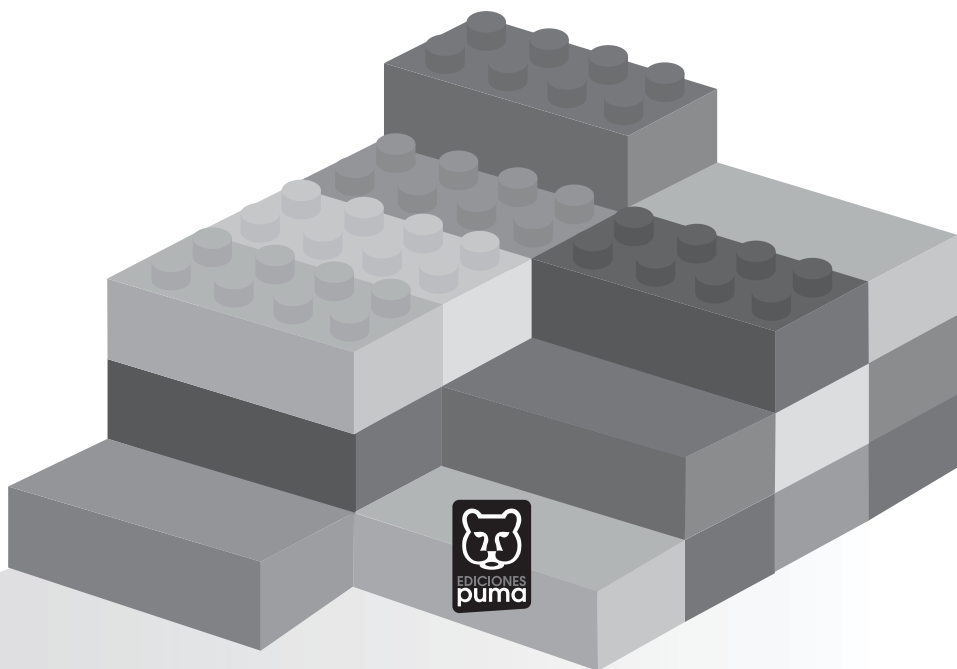
# LAS 5 FASES DEL LIDERAZGO CRISTIANO



JUSTYN TERRY



**LAS  
5 FASES  
DEL LIDERAZGO  
CRISTIANO**



# Contenido

Prólogo .....	7
Prólogo del autor para la edición en inglés.....	11
Introducción .....	17
<i>Primera fase. Ganarse la confianza de la gente.....</i>	<i>25</i>
• Ganarse la confianza de la gente: un caso práctico .....	26
• Ganarse la confianza de la gente: los ingredientes .....	34
• Conclusión .....	50
• Ejercicios adicionales .....	52
<i>Segunda fase. Desarrollar líderes .....</i>	<i>53</i>
• Desarrollar líderes: un caso práctico .....	54
• Desarrollar líderes: los ingredientes .....	58
• Conclusión .....	70
• Ejercicios adicionales .....	71
<i>Tercera fase. Discernir la visión.....</i>	<i>73</i>
• Descubrir la visión: un caso práctico.....	75
• Discernir la visión: los ingredientes .....	84
• Conclusión .....	92
• Ejercicios adicionales .....	92
<i>Cuarta fase. Llevar a cabo los planes .....</i>	<i>95</i>
• Llevar a cabo los planes: un caso práctico.....	97
• Llevar a cabo los planes: los ingredientes .....	104
• Conclusión .....	150
• Ejercicios adicionales .....	151
<i>Quinta fase. La fase de transición .....</i>	<i>153</i>
• La transición: un caso práctico .....	154
• La transición: los ingredientes.....	156
• Conclusión .....	173
• Ejercicios adicionales .....	173
Conclusión.....	175
Glosario .....	179
Bibliografía.....	181



# Prólogo

## El liderazgo: la ciencia del saber hacer y del lograr ser

**Ediciones Puma**, siempre atenta a las necesidades de las iglesias del continente, nos ofrece un nuevo libro sobre un tema clásico en las producciones editoriales cristianas: el del liderazgo. El autor, Justyn Terry, subdirector y decano académico de Wycliffe Hall, Oxford, y apreciado profesor de teología sistemática, ha sido director de *Trinity School for Ministry* en Pensilvania, Estados Unidos, además de pastor de una iglesia en el oeste de Londres. Destaco estas responsabilidades para señalar que él escribe sobre el tema después de muchos años de experiencia en distintos campos del ministerio. Es un académico pero, en lo que respecta al liderazgo, es ante todo, un practicante, ya sea como gestor de proyectos educativos (liderazgo gerencial), como pastor de una comunidad local (liderazgo pastoral) o como docente activo (liderazgo educativo). Desde esa amplia experiencia, nos presenta este libro, al que tengo el honor de dedicar este prólogo.

Terry no solo ha sintetizado sus experiencias como líder con el fin de ofrecernos un marco de gestión de liderazgo efectivo y eficaz (un tema abordado repetidamente en las bibliotecas técnicas), sino que también presenta un marco de liderazgo basado en la fe cristiana y en las enseñanzas de las Escrituras. Esta dualidad es una de sus contribuciones más valiosas. Algunos escritores abandonan el fundamento cristiano por el afán de escribir bien sobre liderazgo, mientras que otros se centran exclusivamente en la fe, descuidando los aspectos prácticos de la gerencia. Terry equilibra magistralmente estos dos aspectos, combinando la erudición académica con la calidez pastoral.

Cada una de las cinco fases presentadas en la obra —ganarse la confianza de la gente, desarrollar líderes, discernir la visión, llevar a cabo los planes y la fase de transición— reconoce que el liderazgo, desde el compromiso con el reino de Dios, busca no solo la eficacia, sino también la alineación con la voluntad divina, discerniendo quién, cómo, dónde, con qué recursos y con qué propósito. Terry nos enseña que el liderazgo es, en última instancia, el arte de discernir y aplicar la voluntad de Dios para que esta se cumpla «en la tierra como en el cielo» (Mateo 6.10).

Reconozco y agradezco el esfuerzo del autor por conectar la gestión, la ética y el carácter confiable. Esto se refleja, por ejemplo, en la importancia que atribuye a que los líderes ganen la confianza de sus equipos, no mediante trucos gerenciales, sino desarrollando un carácter firme, propio de la madurez cristiana. Este aspecto es fundamental no solo en la fase de ganar confianza, sino en todo el proceso de liderazgo, tal como lo señala el autor en cada uno de los capítulos con habilidad pedagógica.

Que no se equivoquen quienes creen que, por ser un libro cristiano y que busca cumplir la voluntad de Dios, descuida los aspectos prácticos y operativos, como mencioné anteriormente. Terry, paso a paso, destaca la importancia de estos aspectos e indica, desde su experiencia, la mejor manera de abordarlos. Ello incluye la gestión de recursos, la administración financiera y el manejo adecuado del tiempo, así como el papel crucial que desempeña la influencia del líder para que la comunidad pueda ejercer su impacto en la sociedad y en el mundo. Terry sostiene que esta influencia se basa en la confianza ganada, la cual, a su vez, se construye logrando unas buenas relaciones. Como afirma en uno de los capítulos: «Cada aspecto del liderazgo implica un componente de confianza, ya que esta depende de la influencia, la cual, a su vez, se fundamenta en las relaciones, las cuales, a su vez, se sustentan en la confianza».

En este prólogo, mi objetivo no es revelar todo lo que encontrarán los lectores, sino motivarlos a que exploren el libro debido a su calidad y respaldo experiencial. Escrito desde la fe para aquellos que comparten esa misma convicción, y desde la iglesia para quienes forman parte de ella, pero también para aquellos que, sin identificarse con esa fe o comunidad, tienen interés en aprender principios de liderazgo que

se basan en las Escrituras y que ofrecen ejemplos prácticos de parte del autor. Estos principios son útiles para diversos ámbitos, como la educación, el comercio, el trabajo social, la obra pastoral, la gestión empresarial, el deporte, el arte y demás. El liderazgo, en última instancia, tiene un amplio uso, y las cinco fases que presenta el libro son pertinentes para todos estos contextos.

Quiero destacar una de las fases aquí: la capacidad de discernir cuándo es el momento adecuado para dejar el liderazgo y cómo realizar transiciones de manera oportuna. Los consejos que ofrece son prácticos y se basan en su experiencia ministerial. Terry enseña cómo evitar decisiones precipitadas que podrían poner en riesgo procesos prolongados y costosos, así como también cómo evitar prolongaciones excesivas que pueden afectar tanto los procesos como al líder mismo. El autor presenta recomendaciones valiosas no solo para aquellos en la etapa de retiro, sino también para personas jóvenes que sienten que han alcanzado el final de un ciclo o que vislumbran nuevos horizontes en su carrera profesional. En todos los casos, Terry enfatiza la importancia de considerar el legado que se dejará (el cual no está determinado por la edad), la necesidad de mantener el ímpetu, la responsabilidad de la eficiencia y el compromiso de mantener la integridad moral y los valores personales durante todo el proceso de transición. Este principio, al igual que otros que se destacan en el libro, se ilustra con anécdotas de vida y ejemplos útiles, todos extraídos de la amplia experiencia del autor.

Al leer el libro, que por cierto me tomó más tiempo del que había prometido a la editorial, repasé una y otra vez los principios, pero también reflexioné sobre mi propia vida como líder, ya que me acerco a los 45 años de ministerio activo. Justin Terry me supera ampliamente en experiencia y logros; en este sentido, él es un maestro del cual sigo aprendiendo. Sin embargo, me vi reflejado en muchos de los casos que presenta. En algunas páginas, cambié la silla de director que él ocupó en su momento por la silla que yo he ocupado varias veces. Me vi a mí mismo identificado, lo cual me causó un gran reto y estímulo; me di cuenta de que las páginas del libro me presentaban una oportunidad personal para realizar un «examen de conciencia» de mi propio liderazgo y darme así la oportunidad de aprender de nuevo por medio de su lectura.

Porque el liderazgo implica tanto la ciencia del saber hacer (gestión y operación eficaz) como el proceso espiritual que apela a nuestro carácter y valores. Siempre hay margen para superarse y, lo más importante, para lograr ser una mejor persona, que sigue creciendo hacia «la estatura de la plenitud de Cristo», como nos enseña el apóstol Pablo (Efesios 4.13). Cristo es la meta y nuestra tarea como líderes de fe es el reino.

*Harold Segura C.*

Colombia-Costa Rica

Director del Departamento de Fe y Desarrollo de *World Vision*  
para América Latina y el Caribe



## Prólogo del autor para la edición en inglés

**Este libro** empezó en dos lugares, como un niño con papá y mamá. El primero de ellos fue en una conferencia que ofrecí en torno a la labor de los líderes cristianos y que se llevó a cabo en el Trinity School for Ministry, institución teológica en la ciudad de Pittsburgh, en los Estados Unidos. La conferencia tuvo como base el tiempo que dediqué dirigiendo la iglesia St. Helen en North Kensington, Inglaterra, y su propósito fue ofrecer un resumen de aquella experiencia de principio a fin. El segundo de ellos fue un conjunto de conferencias breves que ofrecí luego de los cultos en la capilla del Trinity School for Ministry, en los que compartí consejos semanales en torno a distintos aspectos del liderazgo y gestión administrativa de los líderes cristianos. Mi intención fue intentar destilar lecciones que logré aprender acerca del liderazgo en la iglesia de St. Helen, en Trinity y durante mi labor como gerente comercial de una empresa de equipos electrónicos antes de mi ordenación en el ministerio. Varios de mis alumnos y mis colegas de la facultad me alentaron a que pusiera por escrito estas experiencias para el beneficio de más personas y aquí les ofrezco los resultados.

En esencia, este libro afirma que todo liderazgo tiene cinco fases: ganarse la confianza de la gente, desarrollar líderes, discernir la visión, llevar a cabo planes, y saber retirarse del proceso. Como veremos a continuación, no se trata de cinco fases bien definidas y separadas, ya que muchas de ellas se sobreponen. Tampoco se trata de una «talla única» que encaja para todos los liderazgos. Más bien, se trata de un intento por identificar los elementos principales del liderazgo con el fin de ayudar a los líderes a que determinen en qué fase se encuentran

y hacia cuál fase se dirigen. Describiré cada fase lo más breve posible y ordenaré la información de forma que puedas saltarte datos que ya conoces. Estoy consciente de que todo líder tiene la tendencia a mantenerse ocupado y que desea aprovechar el tiempo al máximo.

Obviamente, hay muchos libros sobre liderazgo que a menudo se concentran en el carácter y las destrezas que llevan a producir un buen líder o en los distintos estilos de liderazgo. Lo que ofrezco aquí es un panorama en torno al liderazgo, que describe cada una de sus fases típicas. Cuando vemos el ciclo normal de la vida del líder, podremos darnos cuenta de que las distintas características y destrezas del líder son importantes. Espero que esta manera de ver las cosas pueda consolidar aquellos elementos que parecen ser dispares y así poder concentrarnos en la tarea general del líder.

Por tanto, este libro ha sido escrito por un profesional practicante que se dirige a otros profesionales practicantes. No se trata tanto de lecciones que se hayan aprendido en la biblioteca, sino destrezas que se han pulido en la escuela del servicio cristiano. Tampoco se trata de la experiencia de alguien que haya estado al mando de grandes organizaciones, lo cual muy pocas personas lo logran. Más bien, se trata de la observación sobre la vida común de un líder, con la que todos los demás líderes podrán identificarse. Tengo la esperanza de poder ofrecer ayuda en calidad de teólogo que tiene por costumbre intentar ver cómo se interrelacionan las distintas partes de un tema complejo. En varios sentidos, lo que me condujo inicialmente a querer escribir este libro fue mi deseo de poder entender la manera en que encajan las cosas en la vida del líder, es decir, ¿de qué manera se relaciona la necesidad de ganarse la confianza de la gente con los retos prácticos en torno a identificar líderes o a desarrollar una visión? ¿Por qué es importante que tenga yo paciencia cuando vea con toda claridad lo que hay que cambiar? ¿Qué debe suceder primero antes de que empiece a pensar en cambiar a otro trabajo? Quiero ver los detalles de la madera en el bosque del liderazgo con el fin de lograr valorar la función que tiene cada árbol y el papel que juega en todo el bosque.

Este libro se dirige a todo el que está de alguna manera involucrado en el liderazgo, no solo para aquellos que ocupan altos cargos. Cuando escribí la primera edición no estaba plenamente seguro si podía afirmar lo anterior. Me preguntaba cuán útil sería este libro para alguien que

participa del liderazgo pero que no ocupa un cargo superior, como es el caso de muchos líderes. Sucede que yo mismo me encuentro en esta situación. A mi retorno al Reino Unido desde los Estados Unidos, vine a ocupar el cargo auxiliar de vicerrector de una institución teológica, el Wycliffe Hall en Oxford. Me ha causado mucha alegría haber podido traer las lecciones aprendidas como rector de una institución teológica en una parte del mundo, con el fin de brindar apoyo al rector de otra institución teológica en otra parte distinta. Ahora que he podido revisar este libro, he tenido la oportunidad de reflexionar sobre el liderazgo a partir de mi experiencia actual en calidad de líder auxiliar y me he dado cuenta de que las cinco fases del líder son válidas también para este contexto. Sigue siendo un asunto de ganarse la confianza de la gente, desarrollar líderes, discernir la visión, llevar a cabo planes, y saber retirarse del proceso, si bien es cierto de que, en particular, discernir la visión debe estar sujeto al criterio del líder.

Antes de proseguir, quisiera mencionar tres asuntos adicionales: en primer lugar, lo que escribo lo hago en calidad de creyente cristiano y deseo que este libro lo usen mayormente líderes cristianos, pero no solo se dirige a ellos exclusivamente. Estoy convencido de que estos principios tienen un uso más amplio, así que anticipo que incluso aquellos que no conocen la fe cristiana encuentren útil este libro. En segundo lugar, estoy convencido de que el liderazgo es un asunto que, más que aprenderse, uno se «contagia» o se «engancha», así que recomiendo que busques algún asesor personal que te ayude como líder. Y en tercer lugar, recurro a ejemplos breves no con el fin de afirmar «así se deben hacer las cosas», sino tan solo decir «así se hicieron las cosas, de una manera correcta o incorrecta, pero así se hicieron». Los líderes tienen la oportunidad de aprender de aquellos ejemplos, tanto de fracasos como de éxitos.

Finalmente, debo agradecer a muchos por haberme ayudado a publicar este libro. Agradezco a Christopher Klukas, director de Whitchurch Publishing, en Pittsburgh, Estados Unidos, quien supervisó la primera edición. También estoy agradecido a los que leyeron el manuscrito y me ofrecieron excelentes consejos respecto a este: Megan Carey, Geoff Chapman, Anne Cowley, David Drake, Karen Getz, Austin Gohn, John Guest, Mary Hays, Bill Henry, Steve Palmer, David Pennylegion, John Rodgers, Scott Santibanez, Laurie and Mary Thompson, y mi esposa, Cathy Terry.

Esta segunda edición revisada incluye las observaciones de parte de los que usaron la primera edición, ya sea en calidad de nuevos líderes o como experimentados líderes que han logrado refinar sus destrezas. Agradezco a Pieter Kwant, director de Langham Literature, por haberme animado a revisar las cinco fases del liderazgo cristiano, no solo respecto a incluir nuevos datos sino también para realizar cambios sustanciales con el fin de que el libro sea útil para líderes cristianos por todo el mundo. Los once años que pasé en los Estados Unidos me suplieron de muchas oportunidades para conocer líderes de iglesias de otras partes del mundo que habían venido a Pittsburgh o que me invitaron a sus respectivos países. Este aspecto internacional ha sido muy valioso para mí. Pieter me presentó a Finny Philip, rector del Filadelfia Bible College, en Udaipur, y a Paul Swarup, presbítero a cargo de la Cathedral Church of the Redemption, Delhi. Me fueron de mucha ayuda para el desarrollo de este libro, especialmente por medio de la visita que Finny hiciera a Oxford donde me compartió sus apreciaciones y las de Swarup con el fin de poder incluir perspectivas desde la India y del resto del mundo mayoritario.

En enero de 2018, tuve también la oportunidad de enseñar estos conceptos en el Anglican Leadership Institute de Carolina del Sur, Estados Unidos, a líderes de la comunión anglicana, los cuales incluyeron clérigos, arcedianos y obispos provenientes de Brasil, Burundi, Ghana, Indonesia, Malawi, Nigeria, Sudán del Sur, Tanzania, Uganda, el Reino Unido y los Estados Unidos. Cada uno de ellos compartió experiencias únicas que me fueron útiles para reformular el contenido de este libro. Agradezco a las siguientes personas por haber participado en este proyecto: Mike Adegbile, Francis Barongo, Eraste Bigirimana, Gyordano Brasilino, Ali Calvin, Henok Hariyanto, James Kennedy, Godwin Makabi, Francis Matumba, Joram Ntakije, Sam Paddy, Matthew Taban Peter y Greg Snyder. He tenido el maravilloso privilegio de pasar una semana con ellos. Logré escuchar relatos fascinantes de los retos que tuvieron que encarar y las lecciones que aprendieron gracias a su forma de llevar a cabo su liderazgo. Les agradezco por haberme beneficiado de sabiduría en esta nueva edición. También agradezco los comentarios de Trevor Rayment, quien leyera el borrador de la segunda edición. Agradezco mucho al Arzobispo Ben Kwashi por su liderazgo inspirador y por haber

dedicado el preámbulo de este libro. Asumo cualquier error o defecto, pero estoy seguro de que esta segunda edición ha sido fortalecida por las contribuciones de cada uno de los líderes anteriormente mencionados.

Por último, estoy profundamente agradecido a la gente de St. Helen Church, North Kensington y Trinity School for Ministry, en Pittsburgh, donde aprendí tantas lecciones sobre el liderazgo, y a Laurence Gamlen, quien fue de mucha ayuda en calidad de consultor en la iglesia St. Helen. También agradezco a Wycliffe Hall, por haberme dado permiso para ausentarme con el fin de realizar esta segunda edición. Así mismo, agradezco a mi esposa Cathy, por su destacable sabiduría y apoyo incondicional a lo largo de estos años de aprendiz de líder. A ella le dedico este libro.

Oxford, Reino Unido



# Introducción

**El liderazgo** es importante, muy importante. A todos nos afecta el liderazgo y de muchas maneras, ya sea en nuestros hogares, centros laborales, ciudades o naciones. Los líderes se encargan de que las cosas se lleven a cabo. Se dan cuenta en qué estado se encuentra la organización, vislumbran una visión para un futuro mejor y aprovechan de sus influencias con el fin de desarrollar planes que conduzcan a la organización a ese futuro. En su calidad de líder y mentor, John Guest ha dicho: «Nada se mueve en la dirección correcta sin la presencia de un líder».<sup>1</sup> Por ello, necesitamos muchos líderes y también necesitamos que estos sepan dirigir bien. Los líderes tienen la posibilidad de mejorar las vidas de mucha gente, siempre y cuando cumplan bien su papel de líder; lo contrario también es cierto, cuando cumplen una mala labor, mucha gente sufre las consecuencias. Así que, es importante que tomemos con seriedad la labor del líder y contribuyamos con nuestra parte para fomentar el surgimiento de muchos líderes competentes. Anhelamos que los líderes utilicen los dones que Dios les ha dado para producir el mayor bien posible. Anhelamos que se sigan superando como líderes y que sigan aprendiendo lecciones que les permitirán seguir siendo líderes cada vez más hábiles y eficaces. Además, anhelamos que logren ser una gran bendición para aquellos a los que sirven y así glorifiquen a Dios. Que los líderes sepan dirigir bien es algo que beneficia a todos.

El interés que tengo por el liderazgo se remota a cuando era muy joven. Siempre tuve una fascinación por los líderes, ya sean mis

---

<sup>1</sup> Agradezco a John Guest por haberme compartido este concepto y por todas las demás maneras en que me ayudó a superarme como líder.

propios padres, mis maestros, pastores o la vida de tantos líderes que escuchaba en los medios sociales. Intentaba entender sus vidas y lo que hacían. La primera vez que ocupé un cargo de liderazgo cuando era adolescente sucedió en un colegio cristiano; fue allí donde intenté imitar a los líderes que conocía. También empecé a leer libros sobre liderazgo, como el de J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership*. Me sorprendió saber cuánto se requiere para lograr ser un buen líder: conocimientos amplios, muchas habilidades y un carácter de gran calidad. Seguí con mis lecturas mientras ocupaba otros cargos de liderazgo y me vine a dar cuenta lo importante y complejo que es el liderazgo. Pero, mientras proseguía con mis lecturas sobre el liderazgo, hubo un libro que se me hizo imposible encontrar: un libro que pusiera todo el ciclo de vida del liderazgo, desde su inicio hasta su final. Quería descubrir dónde debía yo empezar, cuál era el siguiente paso, qué sucede luego, hasta llegar a la meta final. Quería ver todo el panorama en el que cada aspecto del liderazgo encajara, si es que aquel libro existía.

Luego de seis años al mando de una iglesia en el oeste de Londres, mi familia y yo nos mudamos al Trinity School for Ministry en Pittsburgh, Estados Unidos, con el fin de impartir clases de teología a aspirantes al liderazgo pastoral. Anteriormente pude visitar Trinity durante un tiempo de licencia por estudios, luego de haber cumplido diez años en el ministerio ordenado en Londres, y descubrí una compatibilidad inusual. Por ello, tuve el placer de poder impartir clases allí cuando se abrió una plaza docente. Uno de mis colegas del Trinity impartía clases sobre liderazgo cristiano y me pidió que compartiera con sus alumnos lo que había aprendido respecto al liderazgo en la iglesia St. Helen, en North Kensington. Fue un reto fascinante. Me hizo reflexionar y recordar aquellos fugaces años y la manera en que debía describir mis experiencias a aquellos alumnos de una forma que sea útil para sus propios cargos como líderes. Para sorpresa mía, fue muy difícil hacerlo. Por un lado, se trataba de una constante serie de cultos religiosos y reuniones, de correos electrónicos y eventos, de tiempos de oración y predicación, de éxitos y fracasos, y de aquel lento proceso de darme cuenta de lo que debía yo hacer. Todo me parecía un proceso al azar. Por otro lado, hubo la sensación de que una temporada conducía a otra y luego a una tercera y así sucesivamente, hasta llegado el tiempo en que debía cambiar de rumbo. Hubo señales de etapas muy claras durante



aquel tiempo intenso y emocionante. Se me pidió que impartiera la conferencia al año siguiente, lo cual me permitió refinar mis ideas. Logré mejorarlas incluso más luego de dar otra conferencia un año más tarde. Logré abordar el tema con mayor claridad luego de impartir clases sobre liderazgo en contextos diversos. Empecé a darme cuenta de las cinco principales fases del liderazgo durante mi tiempo en la iglesia de St. Helen. Luego, estudié el trabajo de otros investigadores y me di cuenta de que tenían el mismo patrón. Decidí conversar respecto a estas fases con otros líderes que conocía, incluyendo con aquellos que ocupaban puestos de liderazgo auxiliar y que brindaban apoyo a un líder superior, así como yo me encontraba haciendo y descubrí mucho en común. Quizá esto haya sido el comienzo de aquel libro que tanto quería que alguien escribiese.

## Las cinco fases del liderazgo

Las cinco fases que surgieron a partir de estas reflexiones son las siguientes:

- ganarse la confianza de la gente
- desarrollar líderes
- discernir la visión
- llevar a cabo planes
- saber retirarse del proceso

Estas son las fases del liderazgo por las que los líderes normalmente tienen que atravesar y cada una de ellas juega un papel crucial. Nada sustancial puede suceder hasta que se haya logrado ganar la confianza de la gente. Se tendrá que identificar, preparar y movilizar a otros líderes en distintas tareas para que el rango necesario de actividades llegue a suceder. Se necesitará una visión para aclarar lo que uno intenta lograr, junto con un claro propósito donde se afirme lo que uno quiere lograr, además de los valores fundamentales que expresen la manera en que uno quiere que se logren los objetivos. Entonces, se deben redactar planes con el fin de convertir ideas en iniciativas que lleven a poner en práctica la visión. Finalmente, los líderes deben saber cuándo su labor ha terminado con el fin de retirarse del proceso. El liderazgo sin el elemento de confianza es sencillamente imposible de

realizar; sin la presencia de otros líderes, la amplitud de la operación será muy limitada; sin la visión, será muy difícil ofrecer un sentido de dirección; sin planes, será poco probable que se cumpla la visión; y sin que haya un mecanismo donde el líder se vaya retirando del proceso de una manera adecuada, se perderá parte de la buena labor del líder. Cada fase del liderazgo es importante.

Estas cinco fases del liderazgo son aplicables a toda clase de líderes: capitanes de equipos, comandantes de ejércitos, jefes de tribus y presidentes, pero en especial son evidentes en el liderazgo del capitán de un barco. Todo capitán debe saber inspirar confianza en todos los que están a bordo de la nave, con el fin de que se sientan confiados de estar en buenas manos. El capitán debe también saber reclutar una buena tripulación, destacarla a puestos donde funcione bien y colocar los líderes adecuados para cada puesto. El capitán debe también saber hacia dónde se dirige la nave y salvaguardar la ruta todo el tiempo. Debe también dedicarse a implementar los planes de navegación, los suministros para el viaje y enfrentar los retos de cualquier tormenta que se les presente. Debe saber también cuándo llegarán al puerto para que todos desembarquen y se prepare el barco para el siguiente viaje. El capitán requiere confianza, líderes, visión, planes y saber cuándo llegarán a su destino final. De ello se trata la labor del líder.

La imagen del capitán de un barco o, por cierto, la de cualquiera de los demás líderes, nos puede ayudar a entender y aclarar el desarrollo de las fases del liderazgo, y así contribuir a que tracemos nuestro propio rumbo, ya sea como el líder principal o uno que ofrece apoyo auxiliar. Farida Saïdi se ha dedicado a investigar el liderazgo de la iglesia en el Norte de África. Descubrió que las metáforas más comunes entre líderes cristianos en aquella región, muchos de los cuales provienen de trasfondos musulmanes, es jefe o general, policía, papa y rey.<sup>2</sup> Es muy probable que, sea donde nos encontremos cumpliendo la labor de líderes, la cultura dominante nos ofrecerá las principales metáforas respecto al liderazgo, dado que estas serán las que definan la idea de liderazgo en aquel lugar. Sea la imagen que creamos que sea la más adecuada para nuestra labor, es importante que la veamos desde

---

<sup>2</sup> Farida Saïdi, *A Study of Current Leadership Styles in the North African Church* (Carlisle: Langham Monographs, 2013), 225.

una perspectiva redimida para el uso cristiano, para que con ello no adoptemos, sin darnos cuenta, los estilos de liderazgo de la cultura local en vez de insistir en nuestro compromiso cristiano. Porque tampoco debemos desarrollar una fijación por alguna metáfora en particular, ya que algunas situaciones requerirán que utilicemos un estilo distinto. Tal como Saïdi ha indicado, a veces la manera de ser del líder requiere que sea más autoritario o más democrático, que permita más participación o que dé más órdenes, que enfatice la interrelación o que se concentre en asignar tareas, y que dé rienda suelta o se concentre en motivar a los demás.<sup>3</sup> Es necesario que adaptemos nuestra manera de hacer las cosas a nuestro contexto y, por cierto, acorde al nivel de madurez de los que dirigimos,<sup>4</sup> si es que queremos llevarlos por una amplia variedad de circunstancias.

Por lo general, estas cinco fases suelen ocurrir en la misma secuencia: ganarse la confianza de la gente, desarrollar líderes, discernir la visión, llevar a cabo planes y saber retirarse del proceso. Solo luego de haberte ganado la confianza y haber desarrollado líderes, podrás discernir la visión juntos y luego de ello llevar a cabo planes para plasmar aquella visión y proseguir así hasta llegado el tiempo que debes salir. Sin embargo, a veces alguien asumirá algún cargo de liderazgo trayendo una visión. Así sucedió con Moisés, a quien Dios le pidió que liberara a los esclavos judíos del cautiverio de Egipto y que los llevara a la tierra prometida (Éx 3.7-10). Moisés ya sabía a dónde llevaría a los israelitas mucho antes de convertirse en su líder. Sin embargo, aún debía ganarse su confianza, lo cual le llevó algo de tiempo luego de un pésimo inicio al haber matado a aquel capataz egipcio (Éx 2.11-14), y luego de tantos altibajos cuando se enfrentó al faraón (Éx 5-12). Además, tuvo que aprender a desarrollar líderes cuando su suegro, Jetro, le recalcó lo importante que era compartir su liderazgo con los demás (Éx 18). Y tuvo también que llevar a cabo el plan para el largo y arduo viaje a aquella tierra que fluye leche y miel, siguiendo la guía de Dios por medio de la columna de nube durante el día y la columna de fuego durante la noche (Éx 13.21-22). Tuvo también que saber cuándo retirarse del proceso,

<sup>3</sup> Saïdi, *Current Leadership Styles*, 26.

<sup>4</sup> Walter C. Wright, *Relational Leadership: A Biblical Model for Leadership Service* (Carlisle: Paternoster, 2000), 39.

si bien es cierto que fue algo vergonzoso luego de que desobedeciera a Dios y perdiera el privilegio de dirigir al pueblo a la tierra de Canaán (Dt 34.1-8). Así que, el orden exacto de estas fases podría variar, pero por lo general parece que se dan en la misma secuencia.

Habrà siempre cierta superposición entre una fase y la otra, ya que una podrá continuar luego de que la otra haya empezado, y por eso es más preciso que se llamen «fases» en vez de «etapas» del liderazgo. Ganarse la confianza y desarrollar líderes son tareas constantes de todo líder. Es probable que sea necesario discernir la visión tan solo unas cuantas veces, por decir cada cinco o diez años, e incluso ello quizá sea para ratificar lo que ya se ha estado llevando a cabo. También habrá necesidad de llevar a cabo planes antes de que se discierna la visión, así como también continuar con dichos planes luego de tener la visión, ya que es muy probable que este discernimiento tome tiempo. Retirarse del proceso sucede solamente cuando se ha cumplido con toda la labor, pero todo líder debe estar siempre consciente de que este momento indefectiblemente llegará, para que cuando así suceda la organización se encuentre en buen estado para el siguiente líder que tome las riendas y siga adelante con una pérdida mínima de ímpetu. Así que, estas fases siguen una secuencia pero no en el sentido de que una de ellas debe finalizar antes de que empiece la siguiente. Además, cada una de ellas posee distintos componentes, los cuales veremos luego. Sin embargo, todas estas cinco fases son vitales para la labor del líder y hay que tener siempre presente que todas ellas servirán de ayuda a cualquiera que ocupe un cargo de liderazgo. Permitirá al líder ver todo el bosque a pesar de los árboles.

Los ejemplos que usaré en los siguientes capítulos provienen mayormente de mis experiencias en una iglesia inglesa y un seminario teológico estadounidense, que en otros contextos quizá lleve nombres distintos como el de instituto bíblico. Estas designaciones las he incluido para lograr que las ideas sean más concretas. Sin embargo, su uso es más amplio y para lo cual el lector podrá adaptar estos ejemplos para su situación en particular. Para facilitar más las cosas, recorro a menudo a los términos «iglesia» u «organización» con el fin de que el término «organización» tenga un amplio uso, no solo en el ámbito de las instituciones educativas sino también en los hogares, ministerios, lugares de trabajo y otras clases de organizaciones, grandes y pequeñas.

Además, estoy consciente de que formo parte de la comunión anglicana, la cual posee su propia cultura y terminología, lo cual evidentemente saldrá a relucir de vez en cuando. Por ello, he incluido un glosario al final del libro. Para facilitar su uso en otros contextos y lugares, se ofrecen varios ejemplos provenientes de distintos contextos y países.

Este libro ha sido escrito para ayudar a que los líderes sepan dirigir. Quizá quieras usar este libro a tu propio ritmo, tomando los «ejercicios adicionales» según los encuentres útiles. Así mismo, quizá quieras leer el libro con la ayuda de algún guía espiritual, lo cual enriquecerá bastante esta experiencia. También este libro podrá ser un recurso valioso para un grupo de líderes, donde quizá puedan estar presentes aquellos que ocupan cargos parecidos. Si formas parte de un equipo de trabajo o el personal de un ministerio, o formas parte de la directiva de un colegio, instituto o seminario, o posees un cargo de supervisor como el de obispo o superintendente, este libro será útil para el uso de la directiva mayor, con grupos de pastores o equipo de empleados. Sea como quieras usarlo, espero que te sea útil y valioso con el fin de promover el firme avance de la misión de la iglesia o la organización.

Con esta presentación en mente, pasemos ahora a ver cada una de las fases del liderazgo.



## Ganarse la confianza de la gente

**Durante** los primeros años de la década del 2000 fui el párroco o pastor principal de la iglesia St. Helen en North Kensington, al oeste de Londres. Fue un tiempo de muchos retos y alegrías. Rememoro aquel tiempo pasado con una profunda gratitud, especialmente por los últimos tres años cuando tantas cosas emocionantes se suscitaron. Pero, también me pregunto si, al haber estado consciente respecto a la manera en que se desenvuelve el liderazgo, habría podido ser más productivo y haber sufrido de menos ansiedad, especialmente durante mis primeros tres años. Por ejemplo, al recién empezar mi labor pastoral, me percaté de que había muchas cosas que requerían urgente atención y estaba consciente de los peligros que implican apurarse a llevarlas a cabo y así empeorar la situación en vez de mejorarla. Pero, me preguntaba cuánto tiempo debía yo dejar de pasar antes de que pudiese conversar respecto a mover el mobiliario de la iglesia, cambiar los horarios del culto o asignarle a la gente otros cargos de liderazgo. Había tanto que hacer que ni siquiera podíamos hablar del destartalado salón parroquial, de volver a empezar el ministerio de jóvenes o volver a intentar plantar una congregación. Es cierto que hay cosas que uno no debe intentar hacer cuando empieza a dirigir una iglesia y que tiempo más tarde descubrimos su pleno sentido, ¿pero cuánto tiempo debe uno seguir teniendo un progreso muy lento? Y, ¿cuál es el camino que debe conducirme desde donde yo me encuentro hasta donde yo quisiera llegar?

Aquel dilema me trae a la memoria cuando tenía diez años y me preocupaba que si toda mi generación y yo seguíamos creciendo al mismo ritmo de ese momento y nos deteníamos a los dieciséis años, seríamos mucho más bajos que las generaciones anteriores. Claro,

desconocía los estirones de la adolescencia. Lo cierto es que el ritmo de crecimiento puede aumentar con el paso del tiempo. Este hallazgo no se puede descubrir por deducción lógica. Proviene de la experiencia, de la nuestra y de los demás. Los líderes querrán saber que el cambio puede ocurrir con mayor velocidad una vez que se ganen la confianza de la gente y ello puede ayudarlos a que tengan más paciencia y se concentren en consolidar relaciones.

Cuando rememoro el tiempo que pasé en St. Helen desde el punto de vista de un tutor de instituto teológico, me fui dando cuenta de que había atravesado por las cinco fases del liderazgo, y que volví a ver aquellas mismas cinco fases cuando asumí la dirección general del Trinity School for Ministry. Y las veo repetirse ahora que soy el vicerrector del Wycliffe Hall. Estas fases han sido corroboradas en muchas conversaciones con líderes de otras instituciones y gracias a haber podido leer las biografías de líderes. Pero la primera y más imprescindible fase para todo líder es ganarse la confianza de la gente. Así que, empecemos con este importante punto.

## Ganarse la confianza de la gente: un caso práctico

Cuando llegué a la iglesia de St. Helen, la congregación había estado sin su pastor principal por casi dos años. Había sido un tremendo reto mantener con vida a la iglesia, con todas sus complejidades, durante tan largo e inusual tiempo. Los que ocupaban cargos de liderazgo sintieron la carga con mayor intensidad y se sentían emocionalmente agotados. Al momento de mi llegada, revisé los registros de asistencia y noté que durante el primero de aquellos años la congregación había perdido un tercio de sus miembros. Las ofrendas también se redujeron un tercio. Decidí no investigar el segundo año porque el asunto era demasiado deprimente.

Había también muchos problemas pendientes. Algunos de ellos era asuntos muy comunes: el teléfono había dejado de funcionar, el aparato de sonido no funcionaba adecuadamente, y el cableado estaba en malas condiciones. Durante el importante evento en la noche, cuando celebrábamos un culto para dar inicio a mi ministerio en St. Helen, alguien encendió un interruptor y todas las luces se apagaron.





Este es un libro escrito por alguien con experiencia práctica y que se dirige a otros que también tienen experiencia práctica. Se organiza en torno a cinco fases del liderazgo: ganarse la confianza de la gente, desarrollar líderes, discernir la visión, llevar a cabo planes y saber retirarse del proceso. Su contenido ofrece un panorama respecto al ciclo de vida del liderazgo a partir de una perspectiva específicamente cristiana.

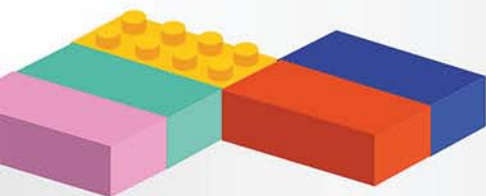
El Dr. Justyn Terry ha aprovechado sus más de veinte años de experiencia como líder en instituciones teológicas e iglesias, con el fin de ofrecernos consejos prácticos en torno al papel que juega el líder. En vez de concentrarse principalmente en los estilos de liderazgo o las destrezas requeridas, el libro nos demuestra la razón por la que estas destrezas son importantes en su contexto adecuado. Al concentrarse en la tarea general del líder, el Dr. Terry nos ofrece una visión respecto al liderazgo que combina sus distintos elementos en un solo conjunto.

***“El liderazgo en América Latina es complejo y nuestros políticos o incluso nuestros dirigentes eclesiásticos, por lo general, no suelen ser los mejores ejemplos que hay. Este libro, que incluye información concreta y práctica, nos reta a esforzarnos con el fin de dejar un legado de personas maduras, organizaciones más firmes y lograr que confiemos plenamente en el Señor de la obra. Y además, nos propone que el liderazgo es un llamado a alcanzar la madurez y un desafío a la fe. Con ello, nos permitirá ver todo el recorrido del liderazgo, desde sus inicios y a lo largo de sus distintas etapas, con la ayuda de la gracia y el poder de Dios.”***

Carmen Castillo  
Coordinadora Subregión Cono Sur  
**International Fellowship of Evangelical Students**  
(Comunidad Internacional de Estudiantes Evangélicos)



**JUSTYN TERRY** es actualmente el vicerrector y decano académico del Wycliffe Hall, en Oxford, Reino Unido, donde también imparte clases de teología sistemática. Anteriormente ocupó el cargo de rector del Trinity School for Ministry, en Pittsburgh, Pennsylvania, EE.UU. y párroco (pastor principal) de la iglesia de St. Helen, en el lado oeste de Londres. Posee un Ph.D. en teología sistemática del King's College, en Londres, Reino Unido.



ISBN 978-612-5026-38-5



9 786125 026385

Religión / Vida cristiana /  
Liderazgo y mentoría

