Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Professional Dissertations DMin

Graduate Research

2005

Manos a la Obra: Un Seminario para Fomentar el Trabajo en Equipo en la Iglesia Adventista Maranatha de Grand Rapids, Michigan, Basado en el Modelo de Liderazgo de Nehemías

Antonio M. Rosario
Andrews University

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.andrews.edu/dmin>

Part of the [Practical Theology Commons](#)

Recommended Citation

Rosario, Antonio M., "Manos a la Obra: Un Seminario para Fomentar el Trabajo en Equipo en la Iglesia Adventista Maranatha de Grand Rapids, Michigan, Basado en el Modelo de Liderazgo de Nehemías" (2005). *Professional Dissertations DMin*. 686.

<https://dx.doi.org/10.32597/dmin/686>

<https://digitalcommons.andrews.edu/dmin/686>

This Project Report is brought to you for free and open access by the Graduate Research at Digital Commons @ Andrews University. It has been accepted for inclusion in Professional Dissertations DMin by an authorized administrator of Digital Commons @ Andrews University. For more information, please contact repository@andrews.edu.

ABSTRACT

HANDS TO THE TASK: A SEMINAR TO PROMOTE TEAMWORK IN
THE MARANATHA HISPANIC SEVENTH-DAY ADVENTIST
CHURCH OF GRAND RAPIDS, MICHIGAN, BASED ON
NEHEMIAH'S LEADERSHIP MODEL

by

Antonio M. Rosario

Adviser: Ricardo Norton

ABSTRACT OF GRADUATE STUDENT RESEARCH

Dissertation

Andrews University

Seventh-day Adventist Theological Seminary

Title: HANDS TO THE TASK: A SEMINAR TO PROMOTE TEAMWORK IN THE
MARANATHA HISPANIC SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH OF
GRAND RAPIDS, MICHIGAN, BASED ON NEHEMIAH'S LEADERSHIP
MODEL

Name of researcher: Antonio M. Rosario

Name and degree of faculty adviser: Ricardo Norton, D.Min.

Date completed: April 2005

The purpose of this dissertation was to promote the use of work teams in the Maranatha Seventh-day Adventist Church, Grand Rapids, Michigan. A team is defined as a group of individuals who keep a reciprocal relationship and coordinate their tasks regularly in order to achieve a common goal. Unilateral decision-making and unidirectional communication are incompatible with the basic nature of the church.

This project develops a training program for team leaders at the local church, based on the leadership principles derived from the life and ministry of Nehemiah. In the study of the literature, Nehemiah stands out as a model of spirituality, integrity of character, and leadership of teams. He showed outstanding organization, planning, coordination, delegating, and conflict management skills.

Training was offered in the form of a seminar named "Hands to the Task." This seminar applies the concepts gleaned from the theological analysis and team management theories, within a nine-hour curriculum module. The seminar reviews the theoretical basis of the subject area, and proposes practical strategies for the formation and leadership of teams at the local church level.

The thesis proposes that the team leaders at Maranatha have a need for training in specific areas. The objective of gaining knowledge about the way work-teams function in order to increase their likelihood of becoming productive units was identified. With this in mind, the goal of promoting better coordination in the fulfillment of the church's mission through the use of work teams was set.

The research analyzes the thought of leadership and group dynamics theorists, and discusses the foundations needed for teamwork, the leadership principles for team leaders, and the functional mechanics of teamwork. It also studies the themes of communication, conflict management, and strategies for promoting effective group meetings.

The implementation of this project proved very beneficial for the leaders at the Maranatha church. It gave them the opportunity of reviewing previously learned concepts, of exploring new ideas in the field of group dynamics, of learning new skills in the leadership of teams, and of promoting an environment of cooperation and motivation.

Post-seminar surveys show that the congregation is more satisfied with its leaders. Teamwork at Maranatha is more efficient and is helping the church grow.

SÍNTESIS

MANOS A LA OBRA: UN SEMINARIO PARA FOMENTAR EL TRABAJO
EN EQUIPO EN LA IGLESIA ADVENTISTA MARANATHA DE
GRAND RAPIDS, MICHIGAN, BASADO EN EL MODELO DE
LIDERAZGO DE NEHEMÍAS

por

Antonio M. Rosario

Asesor: Ricardo Norton

SÍNTESIS DE TESIS DOCTORAL

Andrews University
Seventh-day Adventist Theological Seminary

Título: MANOS A LA OBRA: UN SEMINARIO PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA IGLESIA ADVENTISTA MARANATHA DE GRAND RAPIDS, MICHIGAN, BASADO EN EL MODELO DE LIDERAZGO DE NEHEMÍAS

Nombre del investigador: Antonio M. Rosario

Nombre y grado del asesor: Ricardo Norton, D.Min.

Fecha de terminación: Abril 2005

El enfoque de esta tesis fue fomentar el trabajo en equipo en la Iglesia Adventista Maranatha de Grand Rapids, Michigan. Equipo se define como un grupo de individuos que mantienen una relación recíproca y coordinan su trabajo regularmente con la finalidad de lograr un objetivo común. Las decisiones unilaterales y la comunicación unidireccional son incompatibles con la naturaleza básica de la iglesia.

Este proyecto desarrolla un programa de entrenamiento para directores de equipos en la iglesia local, basado en los principios de liderazgo derivados de la vida y el ministerio de Nehemías. En la investigación Nehemías sobresale como un modelo en la espiritualidad, en la integridad de carácter y en el liderazgo de equipos. Fueron destacadas sus destrezas en las áreas de la organización, la planificación, la coordinación, la delegación y en el manejo de conflictos.

El entrenamiento se ofreció mediante un seminario titulado "Manos a la obra". Este seminario aplica los conceptos contemplados en el análisis teológico y de las teorías

del trabajo en equipos, en un currículo de capacitación de nueve horas. El seminario repasa las bases teóricas del tema y plantea estrategias prácticas para la formación y dirección de equipos en la iglesia local.

La tesis plantea la necesidad de los líderes de Maranatha de obtener más entrenamiento en esta área específica del trabajo en equipo. Se identificó el objetivo de obtener conocimientos sobre cómo funcionan los grupos de trabajo, para aumentar la posibilidad de convertirlos en equipos productivos. Con esto en mente, se apuntó a la meta de propiciar una mejor coordinación en la tarea de la iglesia de cumplir su misión por medio del trabajo en equipo.

La investigación analiza el pensamiento de teorizantes del liderazgo y de la dinámica grupal y discute los fundamentos para el trabajo en equipo, los principios de liderazgo para líderes de equipo y la mecánica funcional del trabajo en equipo. También estudia los temas de la comunicación, el manejo de conflictos y las estrategias para reuniones de equipo efectivas.

La implementación de este proyecto fue una gran bendición para los dirigentes de la iglesia Maranatha. Brindó la oportunidad de refrescar conceptos aprendidos, explorar nuevas ideas en el campo de la dinámica grupal, aprender nuevas destrezas en la dirección de equipos y propiciar un ambiente de coordinación y motivación en los grupos de trabajo.

Los resultados posteriores al seminario muestran un aprecio mayor de Maranatha por las contribuciones de sus miembros. Los grupos de trabajos están adoptando la filosofía del trabajo en equipo. Impera un ambiente de sinergia y en la misma se respira una atmósfera de motivación, crecimiento y creatividad.

Andrews University
Seventh-day Adventist Theological Seminary

MANOS A LA OBRA: UN SEMINARIO PARA FOMENTAR EL TRABAJO
EN EQUIPO EN LA IGLESIA ADVENTISTA MARANATHA DE
GRAND RAPIDS, MICHIGAN, BASADO EN EL MODELO DE
LIDERAZGO DE NEHEMÍAS

Tesis
presentada en cumplimiento parcial de los
requisitos para el grado de
Doctor en Ministerio

por
Antonio M. Rosario
Abril 2005

MANOS A LA OBRA: UN SEMINARIO PARA FOMENTAR EL TRABAJO
EN EQUIPO EN LA IGLESIA ADVENTISTA MARANATHA DE
GRAND RAPIDS, MICHIGAN, BASADO EN EL MODELO DE
LIDERAZGO DE NEHEMÍAS

Tesis
Presentada en cumplimiento parcial de los
requisitos para el grado de
Doctor en Ministerio

por
Antonio M. Rosario

APROBADO POR:

Asesor,
Ricardo Norton

Director, Doctorado en Ministerio
Skip Bell

Alfonso Valenzuela

Decano, Seminario Teológico Adventista
John K. McVay

Miguel A. Valdivia

April 11, 2005
Fecha de aprobación

Dedicado a mi querida esposa Wanda
y a mis hijos Ariel, Keila y Alex,
quienes me han enseñado las lecciones
más valiosas del trabajo en equipo
(AWAKA)

ÍNDICE DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	ix
Capítulos	
1. INTRODUCCIÓN	1
Propósito de la tesis	1
Justificación del proyecto	2
Descripción del proceso	2
Expectativas	3
Organización de la disertación	3
2. FUNDAMENTOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO DERIVADOS DE LA VIDA Y EL MINISTERIO DE NEHEMÍAS	4
El mundo de Nehemías	4
La cautividad babilónica	4
El fin del exilio babilónico	6
La restauración de los judíos	6
El retorno bajo Zorobabel	7
El retorno bajo Esdras	7
El retorno bajo Nehemías	7
Nehemías: Perfil de su vida y ministerio	9
Carácter y personalidad	9
Devoción espiritual	12
Nehemías fue un líder devoto a Dios	12
Nehemías fue un líder devoto a las Escrituras	13
Nehemías fue un líder devoto a la oración	15
Identificación con el pueblo	16
Nehemías: Un líder ejemplar	18
Oración y acción	18
Evaluación y planificación	20
Organización y coordinación	21
Diversificación del personal	22
Coordinación	22
División y delegación	23
Cooperación	24
Manejo de conflictos	26
Nehemías afrontó las burlas	26

Nehemías afrontó el desaliento	28
Nehemías afrontó el pecado de la codicia	29
Nehemías afrontó la conspiración	31
Resumen	33
 3. PRINCIPIOS PARA LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS	 34
Fundamentos para el trabajo en equipo	35
Naturaleza y beneficios de los equipos	35
Definición de equipo	35
Grupos y equipos: ¿cuál es la diferencia?	36
Características de un equipo efectivo	37
Tipos y propósitos de los equipos	39
Beneficios de los equipos	40
Perspectiva histórica del trabajo en equipo.....	41
Breve historia de la dirección de equipo.....	42
Desafíos del siglo 21.....	46
Nuevas reglas de operación	46
Nuevo énfasis estratégico.....	47
Tendencia del futuro	49
Principios de organización en la dirección de equipos	50
Pasos en la dirección de equipos	50
Seleccionar miembros	51
Establecer metas	51
Definir roles	51
Desarrollar cohesión e identidad	51
Establecer una guía para la toma de decisiones	52
Sentar normas	53
Animar a la comunicación abierta	54
Manejo de conflictos	54
Etapas en el proceso de desarrollo de equipo	54
Etapa formativa	55
Etapa conflictiva	56
Etapa normativa	56
Etapa de ejecución	57
Etapa de suspensión	57
Principios de liderazgo para líderes de equipo	58
Cómo dirigir en un contexto de cambios	58
Componentes de un liderazgo efectivo	60
Cualificaciones según Norton	60
Cualificaciones según Meléndez	60
Cualificaciones según Rasi	61
Papel y cualidades del líder de equipo	61
El líder de equipo como facilitador	62
Categorías de destrezas del líder de equipo	63
Mecánica funcional del trabajo en equipo	64

Prácticas de comunicación en el equipo	64
Fijar las metas de comunicación	65
Analizar la situación de comunicación	66
Planificar la comunicación	66
Desarrollar y presentar la comunicación	67
Manejo de conflictos en el equipo	67
Causas de conflictos en el equipo	68
Estrategias para el manejo de conflictos en el equipo	69
Estrategias para reuniones efectivas en el equipo	71
Características de una reunión efectiva	72
Elementos de una reunión efectiva	72
La primera reunión del equipo	73
Actividades importantes en la vida del equipo	75
Lista de miembros	75
Creación de un símbolo de identidad	75
Creación de visión	76
Selección de un canto tema	77
Celebraciones y ritos	77
Resumen	78
 4. PERFIL DE LA IGLESIA ADVENTISTA MARANATHA DE GRAND RAPIDS, MICHIGAN	 79
Perfil de la ciudad de Grand Rapids	79
Economía y comercio	80
Centros de atracciones y entretenimiento	81
Instituciones educativas, científicas y religiosas	82
Perspectiva histórica	82
Desafíos de la comunidad	85
Perfil de la comunidad hispana de Grand Rapids	86
Breve historia de los hispanos en Grand Rapids	86
Servicios y recursos hispanos	90
Desafíos de la comunidad hispana	91
Perfil de la Iglesia Adventista Maranatha	92
Adventismo hispano en Grand Rapids	92
Dios abre la puerta	92
La iglesia madre	93
Breve historia de la Iglesia Maranatha	94
Maranatha en 718 Laffayette St. SE	94
Maranatha en 306 Griggs St. SE	95
Maranatha en 68 Banner St. SW	96
Desafíos y proyecciones	97
Resumen	100

5.	DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SEMINARIO “MANOS A LA OBRA”	101
	Elaboración del seminario	101
	Formato	101
	Propósito	102
	Objetivos	102
	Contenido	103
	Implementación del seminario	104
	Cuestionario	105
	Presentaciones	107
	Breve recuento	107
	Viernes	107
	Sábado	108
	Domingo	109
	Evaluación del seminario	111
	Formulario de evaluación	111
	Sugerencias de los participantes	113
	Que el seminario se imparta al resto de la iglesia	113
	Que el seminario se le presente a los pastores	113
	Sugerencia a la Comisión de Nombramientos	113
	Que el seminario permita más participación	114
	Que el seminario se ofrezca anualmente	114
	Resultados posteriores	114
	Resumen	115
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
	Conclusiones	117
	Recomendaciones	119
	A los líderes de la iglesia local	119
	A los dirigentes de la denominación	119
	A los instructores	120
	A los investigadores	121

APÉNDICE

A.	VEINTICUATRO CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO SEGÚN LIKERT.....	123
B.	PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE DRESSLER	126
C.	DOCUMENTOS SOBRE LA CIUDAD DE GRAND RAPIDS	128
D.	CORITO “MARANATHA”	131

E.	LISTA DE MIEMBROS FUNDADORES DE MARANATHA	133
F.	PROGRAMA DE DEDICACIÓN DEL TEMPLO MARANATHA Y RECONOCIMIENTO OFICIAL DEL GRUPO NORTHWEST	135
G.	DIAGRAMAS EDIFICIO MULTIUSO DE MARANATHA	139
H.	FORMULARIO DE ENCUESTA A LA COMUNIDAD	143
I.	CARTAS AL GRUPO DE PARTICIPANTES AL SEMINARIO	145
J.	CUESTIONARIO Y FORMULARIO DE EVALUACIÓN	149
K.	MANUAL DEL SEMINARIO “MANOS A LA OBRA”	154
	BIBLIOGRAFÍA	215
	VITA	227

RECONOCIMIENTOS

En este trabajo de investigación, desde el inicio hasta su final, muchos han puesto su granito de arena. De ahí que este proyecto, ha sido un trabajo de equipo. Estoy muy agradecido y endeudado con:

El personal de la biblioteca Ambrose-Swasey de Colgate-Rochester Divinity School, Rochester, N.Y., donde inicié este estudio, por permitirse el uso de esa prestigiosa institución y por la asistencia técnica que amablemente me brindaron.

Los colegas del Seminario Teológico Adventista Andrews, Dr. Atilio René Dupertuis y Dr. Alfonso Valenzuela, por sus sabias enseñanzas, orientaciones y cariño. Y mi consejero, el Dr. Ricardo Norton, porque siempre hizo espacio para brindarme consejo, motivación y dirección. El apóstol pensó en ustedes al escribir Hebreos 6:10.

El Dr. Miguel Valdivia, mi buen amigo, quien a pesar de su apretado calendario en la Pacific Press, gastó muchas horas leyendo y revisando el material de la investigación. Jefe, gracias por tu ayuda y por tus sabias recomendaciones.

Los líderes de mi iglesia Maranatha que gustosamente se ofrecieron para ser partícipes en la implementación del seminario y por sus sabias sugerencias.

Mi esposa Wanda y mis hijos, Ariel, Keila y Alex, por su apoyo y paciencia, porque cientos de horas que dediqué a este proyecto, pude habérsela dedicado a ustedes.

Mi Dios, “porque me tuvo por fiel, poniéndome en el ministerio”. Por su gracia, fortaleza y sabiduría en la prosecución de esta ardua tarea. A Él sea toda gloria!

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

No hay dudas que el resurgimiento de los equipos de trabajo en las instituciones contemporáneas se debe a la sinergia y a los elementos de participación y coordinación que los mismos propician. Al trabajar en equipos, los obreros experimentan una mayor satisfacción y la entidad amplía sus posibilidades de generar mayor producción y servicios.

El presente estudio responde, en primer lugar, a un deseo ferviente del autor de pulir su conocimiento y destrezas en la dirección de equipos. A raíz de este deseo, surge la necesidad de adquirir familiaridad con los principios de operación de los grupos de trabajos, con la finalidad de convertirlos en equipos efectivos. En segundo lugar, responde al clamor general de los dirigentes de la iglesia Maranatha por más entrenamiento en la dirección de grupos de trabajo.

Este capítulo examina: el propósito de la tesis, la justificación del proyecto, la descripción del proceso, las expectativas y la organización de la disertación.

Propósito de la tesis

La finalidad de este proyecto es desarrollar un seminario de orientación y capacitación que tome como base los principios de liderazgo y trabajo en equipo modelados en la vida y el ministerio de Nehemías. Brown señaló que “el equipo que Nehemías unificó con sus diferentes destrezas es un modelo importante para los

cristianos contemporáneos”.¹

Justificación del proyecto

Los estudios revelan que las organizaciones, seculares o religiosas, al valerse de equipos, logran una mayor producción y mejor calidad de servicios. El ejemplo de Nehemías muestra que la formación y el trabajo en equipos es la clave del éxito para el avance de proyectos en la obra de Dios. La iglesia apostólica utilizó equipos como base de consultas, iniciativas misioneras y para ministerios de asistencia social.

La literatura contemporánea enfatiza la importancia de la sinergia que experimentan los grupos en contraste con el individualismo. La iglesia organizada en equipos tiene más posibilidades de crecer saludablemente al generar una fuerza dinámica de integración, coordinación y colaboración. Esto lo sugirió Jesús con las palabras: “Todo reino dividido contra sí mismo, es desolado; y toda ciudad o casa dividida contra sí misma, no permanecerá” (Mat. 12:25).

Descripción del proceso

Se analizará la vida y el ministerio de Nehemías para sacar lecciones prácticas de sus técnicas de liderazgo en la formación de equipos y el trabajo en equipo. Elena G. de White señala: “El ejemplo de este hombre santo debería ser una lección para todo el pueblo de Dios; ellos no solamente deberían orar con fe, pero además deberían trabajar con diligencia y fidelidad”.²

Se revisará la literatura contemporánea, secular y religiosa, sobre la formación y

¹Raymond Brown, *The Message of Nehemiah* (Downers Grove: Inter-Varsity, 1998), 252.

²Ellen G. White, *Lessons From the Life of Nehemiah* (Hagerstown, MD: Review and Herald, 1999), 16.

la dirección de equipos. Se definirá el significado de "equipo" y se establecerá la diferencia con el término "grupo". Se presentará un perfil de la Iglesia Adventista Maranatha y de la ciudad de Grand Rapids, lugar donde está ubicada.

Se desarrollará un seminario sobre los principios generales del trabajo en equipos y su mecánica funcional. El seminario será implementado en la iglesia Maranatha. Se evaluará el seminario para medir el efecto que tuvo en los líderes y en el bienestar general de la iglesia.

Expectativas

Proveer a la hermandad una guía de estudio y orientación para el trabajo en equipo. El material podrá servir como punto de referencia para los líderes de nuestra denominación en sus programas de capacitación para dirigentes. La traducción y síntesis de conceptos al español aumentará el material disponible en este idioma sobre el trabajo en equipos. Este proyecto enriquecerá mi conocimiento individual con las técnicas de formación y dirección de equipos.

Organización de la disertación

La disertación está organizada en seis capítulos. El primer capítulo comprende la introducción del estudio. El segundo capítulo examina el fundamento bíblico del trabajo en equipo y toma a Nehemías como modelo. El tercer capítulo contiene un análisis de la literatura relativa a la dirección de equipos. El cuarto capítulo presenta un perfil de la ciudad de Grand Rapids, Michigan y de la Iglesia Adventista Maranatha donde el proyecto fue implementado. El quinto capítulo se enfoca en el seminario "Manos a la obra": su elaboración, implementación y evaluación. El sexto capítulo contiene las conclusiones y las recomendaciones del autor.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO DERIVADOS DE LA VIDA Y EL MINISTERIO DE NEHEMÍAS

El libro de Nehemías se identifica como el primer ensayo escrito sobre el tema del liderazgo.¹ Es “una epifanía que muestra al líder organizado en su lugar de trabajo”.² Según Barber, Nehemías es un “importante caso histórico”³ que merece ser examinado a la luz del clamor de nuestra sociedad por líderes más efectivos.

Este capítulo escoge a Nehemías como modelo y sienta el fundamento bíblico para el trabajo en equipo. Examina también el mundo de Nehemías, el perfil de su vida y ministerio, y su liderato en la formación de equipos.

El mundo de Nehemías

Esta sección presenta una recapitulación somera del orden de los eventos que la historia bíblica afirma en torno al período de Nehemías.

La cautividad babilónica

Los eventos que el cronista narra en los libros de Esdras y Nehemías

¹ James Montgomery Boice, *Nehemiah: Learning to Lead* (Tarrytown, NY: Revell, 1990), 17.

² Norman Shawchuck, *What It Means to Be a Church Leader* (Indianapolis: Spiritual Growth Resources, 1984), 49, 50.

³ Cyril J. Barber, *Nehemías: dinámica de un líder* (Deerfield, FL: Vida, 1982), 167.

ocurrieron en un “contexto de desastre nacional”.¹ Con la desaparición de las diez tribus del Norte, en el 722 a.C., por manos de los Asirios, la tierra de Judá, o reino del Sur, continuó como nación por más de 300 años. En 2 Crónicas 36:18, 19 se registra el fin de la historia de Judá y el comienzo de la cautividad babilónica.

En el año 586 a.C., los ejércitos del rey Nabucodonosor quemaron el templo y rompieron el muro protector que rodeaba la ciudad. Quemaron también los edificios fortificados y confiscaron los artículos de valor del templo. Después de la destrucción de Jerusalén por los babilonios, la ciudad quedó “totalmente arrasada”.²

Nabucodonosor llevó cautivos a Mesopotamia a la nobleza, los intelectuales, los militares, los profesionales y a muchos de los agricultores. Estos exiliados vivían en ciudades y pueblos, mencionados en los libros de Daniel, Ezequiel, Esdras, Nehemías y Esther. Entre estas ciudades se encontraban: Susa (Neh. 1:1, Est. 1:2, 5), Babilonia (Dn. 1:1-5, Esd. 2:1); Tel-Abib (Ez. 3:15); Casifia (Esd. 8:17); Tel-mela, Querub, Adón e Imer (Neh. 7:61).³

Los libros de Daniel, Esdras, Nehemías y Ester revelan como los exiliados participaron en actividades gubernamentales, y hasta ocuparon los cargos públicos más elevados. Estos judíos llegaron a ser porteros reales (Est. 2:19), coperos (Neh. 1:11; 2:1), gobernadores provinciales (Neh. 5:14; Dn. 2:48) y consejeros reales (Dn. 2:49).⁴

¹Mary Frances Owen, *Ezra, Nehemiah, Esther and Job*, en *The Layman's Bible Commentary*, vol. 7 (Nashville: Broadman, 1983), 40.

²Swindoll, 18.

³“Daniel”, *The Seventh-day Adventist Bible Commentary* (SDABC), ed. Francis D. Nichol (Washington, DC: Review and Herald, 1953-1957), 3:64 (revisión 1976).

⁴Ibíd., 66, 67.

Fin del exilio babilónico

Al final de los setenta años de cautividad judía, el poderío de Babilonia fue destruido por las fuerzas combinadas de los medos y los persas. Gobria, general de Ciro, tomó la ciudad de Babilonia sin ninguna confrontación, el 12 de octubre del 539 a.C. Ciro entró en la ciudad el 29 de octubre del mismo año. Se asemejó a “un redentor más que un conquistador”.¹

El nuevo poder imperial que se levantó en Mesopotamia miró con buenos ojos permitirles a los exiliados judíos el retorno a la tierra de sus antepasados (Esd. 1-6).²

Sobre esta nueva política de Ciro, Marrero comenta: “Al devolver Ciro a los cautivos judíos a Palestina, y los dioses de los distintos pueblos a sus templos, creó un sentimiento de profunda gratitud entre las poblaciones vencidas por Babilonia. Esa idea genial consolidó el poder conquistador”.³

Restauración de los judíos

El decreto de Ciro (Esd. 1:1, 2) marcó el principio de un nuevo período en la historia de los judíos. Puso fin al período de la cautividad babilónica, y dio comienzo al período post-exílico, al cual los historiadores bíblicos denominan “segundo éxodo”.⁴ De este modo regresaron los judíos a Jerusalén bajo la dirección de tres líderes de Dios.

¹Lorin W. Batten, *A Critical and Exegetical Commentary on the Books of Ezra and Nehemiah*, International Critical Commentary (New York: Charles Scribner's, 1913), 554.

²J. G. McConville, *Ezra, Nehemiah and Esther*, The Daily Study Bible (Philadelphia: Westminster, 1985), 1.

³Leví Marrero, *Historia antigua y medieval* (Havana: Obispo, 1957), 100.

⁴Swindoll, 20.

Retorno bajo Zorobabel (515 a.C.)

La primera compañía que retornó fue comandada por Zorobabel. El objetivo principal de su misión fue la reedificación del templo de Jerusalén, la cual se reinició gracias al apoyo material del gobierno de Ciro, y al apoyo espiritual de los profetas Hageo y Zacarías. El 2 de marzo del 515 a.C.¹ (3 de Adar, sexto año del reinado de Dario) concluyó la reedificación del templo con una ceremonia de dedicación (Esd. 6:13-15).

Retorno bajo Esdras (457 a.C.)

Unos ochenta años después, salió de Babilonia otra compañía bajo el liderazgo de Esdras, “escriba erudito en la ley del Dios del cielo” y “árbitro de los asuntos judíos” en la cancillería gubernamental de los persas (Esd. 7:12, 28).² Por decreto real de Artajerjes I, se designó a Esdras para que volviera a Judea con gran autoridad e invitara a todos los judíos que desearan acompañarlo a su antigua patria. Esdras emprendió el viaje el 12 de Nisán, alrededor del 7 de abril del 457 a.C. (Esd. 8:24-36), con la tarea principal de revitalizar el culto.³

Retorno bajo Nehemías (444 a.C.)

Trece años más tarde, desde la ciudad de Susa, capital del imperio persa, Nehemías condujo su compañía de regreso a Judá, “a la ciudad de los sepulcros de mis padres” (Neh 2:5). En el libro *Lessons From the Life of Nehemiah*, Elena de

¹SDABC, 74.

²George Rawlinson, *Esdras y Nehemías* (Terrasa, Barcelona: CLIE, 1986), 22.

³Jacob M. Myers, *Ezra and Nehemiah*, Anchor Bible (Garden City: Doubleday, 1965), 59-63.

White hace el siguiente recuento:

Entre los judíos de Israel distribuidos en tierras paganas como resultado de los 70 años de cautividad, se encontraban patriotas cristianos—hombres de verdaderos principios; hombres que estimaban el servicio de Dios por encima de cualquier ventaja terrenal; hombres que honraban a Dios a pesar de la pérdida de todas las cosas. Estos hombres tuvieron que sufrir con los culpables; pero según la providencia de Dios, su cautividad fue el medio para traerlos al frente. Nehemías, uno de los desterrados hebreos, ocupaba un cargo de influencia y honor en la corte de Persia. Como copero del rey, tenía acceso a la presencia real. En virtud de su puesto y gracias a su capacidad y fidelidad, había llegado a ser amigo y consejero del rey. Sin embargo, y a pesar de gozar del favor real y de verse rodeado de pompa y esplendor, no olvidó a su Dios ni a su pueblo. Con el más hondo interés, su corazón se volvía hacia Jerusalén y sus esperanzas y goces se vinculaban con la prosperidad de esa ciudad. Por medio de este hombre, cuya residencia en la corte había preparado para la obra a la cual se le iba a llamar, Dios se proponía bendecir a su pueblo en la tierra de sus padres.¹

Provisto con credenciales oficiales y acompañado por una escolta militar (Neh. 2:9), Nehemías partió con su compañía, y luego de tres meses de viaje, llegó a Jerusalén en el verano del 444 antes de Cristo.²

El desafío que pesaba sobre el corazón de Nehemías comprendía: una ciudad sin murallas, un pueblo desmoralizado, la explotación del pobre, una crisis económica e ignorancia espiritual.³

La construcción de la muralla duró cincuenta y dos días (Neh. 6:15), los cuales terminaron el 25 de Elul (21 de septiembre del 444 a.C.). La misma se dedicó con una ceremonia impresionante (Neh. 12: 27-43). Cuando el pueblo marchó sobre los muros hacia el templo—dice Boice—lo hicieron, “luego de haber puesto otra vez

¹Ellen G. White, *Lessons From the Life of Nehemiah* (Hagerstown, MD: Review and Herald, 1999), 5.

²Rawlinson, 114, 115.

³Cyril J. Barber, *Nehemías: dinámica de un líder* (Deerfield, FL: Vida, 1982), 13; Ramón Vallés-Casamayor, *Nehemías: la revolución espiritual* (Terrasa, Barcelona: Clie, 1991), 29.

el templo en el centro de sus pensamientos" (Neh. 10:32-39).¹

Nehemías: Perfil de su vida y ministerio

Un líder cristiano no avanza más allá de lo que sus rasgos de carácter y personalidad le permiten. Un examen cuidadoso revela que Nehemías llegó a la cumbre por la fibra de su carácter y personalidad. Su carácter "ha despertado la admiración de todos los que lo han estudiado"²; y su vida "es un modelo que debe estudiarse, entenderse y compartirse".³

Carácter y personalidad

Por ser la literatura tan profusa, y la mención tan amplia de las cualidades del carácter y la personalidad de Nehemías, este trabajo sólo presenta las características de Nehemías más destacadas:

1. Un hombre práctico y realista.⁴
2. Un patriota puro y desinteresado.⁵
3. Un hombre noble y libre de egoísmo.⁶

¹Boice, 188.

²Rawlinson, 207.

³Samuel Pagán, *Esdras, Nehemías y Ester, Comentario bíblico hispanoamericano* (Miami: Caribe, 1992), 117.

⁴H. Jeffs, *Portrait Preaching: Studies in Bible Characters* (London: James Clarke, 1914), 88; Boice, 186; Vallés-Casamayor, 84.

⁵Unger's *Bible Dictionary*, ed. Merrill F. Unger (Chicago: Moody, 1961), s.v. "Nehemiah"; *The Temple Dictionary of the Bible*, eds. W. Ewing y J. E. H. Thompson (New York: Dent and Son, 1910), s.v. "Nehemiah"; *A Dictionary of the Bible*, ed. Philip Schaff (Philadelphia: America Sunday School Union, 1885), s.v. "Nehemiah".

⁶Mortimer J. Cohen, *Pathway Through the Bible* (Philadelphia: The Jewish Publication Society of America), s.f. ; *The Expositor's Dictionary of Texts*, eds. W. Robertson Nicholl, Jane T. Stoddart y James Moffat (New York: George H. Doran, 1910), s.v. "Nehemiah"; Rawlinson, 208.

4. Un líder enérgico, valeroso y determinado.¹
5. Un hombre de acción y resoluta perseverancia.²
6. Un religioso de profunda piedad, fe y oración.³
7. Un administrador con fina destreza ejecutiva, sabiduría y visión.⁴
8. Un hombre humilde y generoso.⁵
9. Un hombre con rígida adherencia al deber.⁶
10. Un verdadero reformador y líder entusiasta.⁷

Es tan elocuente lo que a través de los años se ha escrito sobre el carácter de Nehemías, que muchos autores usan descripciones como las siguientes: Moody lo llamó “fanático”⁸; Ewing y Thompson, “entusiasta religioso”⁹; Mead lo describe como “hércules santo” y “dínamo de acción”¹⁰; Vallés-Casamayor lo identifica como “un líder

¹George E. Knowles, *A World to Love* (Washington, DC: Review and Herald, 1990), 71; Frank S. Mead, *Who's Who in the Bible* (New York: Harper and Row, 1934), 155; Vallés-Casamayor, 134, 135.

²*Dictionary of the Bible*, ed. James Hasting (New York: Charles Scribner's, 1963), s.v. “Nehemiah”; *Murray's Illustrated Bible Dictionary*, ed. William C. Piercy (London: John Murray, 1908), s.v. “Nehemiah”.

³*Dr. William Smith's Dictionary of the Bible*, ed. H. B. Hackett (New York: Hurt and Houghton, 1870), s.v. “Nehemiah”; D. L. Moody, *Men of the Bible* (Chicago: Bible Institute Corp. and Assoc., 1889), 57, 61; Boice, 9; J. Oswald Sanders, *Liderazgo espiritual* (Grand Rapids: Portavoz, 1995), 165.

⁴H. W. Tribble, John L. Hill y Kyle M. Yates, *Old Testament Biographies* (Nashville: Broadman, 1935), 324; Ewing y Thompson, 787; Sanders, 166-168; Owens, 39.

⁵Unger, 787; Hackett, 2093.

⁶Alexander Whyte, *Bible Characters: Ahithophel to Nehemiah* (New York: Revell, n.f.), 235; Schaff, 605; Sanders, 168.

⁷Charles Reade, *Bible Characters* (New York: Harper and Row, 1889), 55; Rawlinson, 208; Moody, 62; Ewing y Thompson, 506.

⁸Moody, 62.

⁹Ewing y Thompson, 506.

¹⁰Frank S. Mead, *Who's Who in the Bible* (New York: Harper and Row, 1934), 155.

de carne y hueso”¹; McGee lo llama “compañero encantador”²; y para Whyte, Nehemías fue “un hombre a la medida”.³

Por encima de todo esto, Nehemías se destaca como “el hombre de Dios, dotado, inspirado, entrenado, equipado, guiado y consagrado, para llevar a cabo la obra que Dios le había confiado”.⁴

El *Dr. William Smith's Dictionary of the Bible*, presenta un sumario del carácter y la personalidad de Nehemías, y lo describe con estas palabras:

Al examinar el carácter de Nehemías, parece que no podemos hallar ninguna falta para contrarrestar sus grandes virtudes. Todo lo que él hizo fue noble, generoso, honrado, valeroso y recto en sumo grado. A la integridad, unía humildad y bondad, y una hospitalidad digna de un príncipe. Como estadista, combinó previsión, prudencia, y sagacidad en el consejo, con vigor, prontitud y decisión en la acción. Tratando con los enemigos de su patria era cauto, penetrante y osado. Dirigiendo la economía interna del estado, tenía miras abarcales del verdadero bienestar del pueblo, y adoptaba las medidas mejor calculadas para proveerlo. Al tratar con amigos o enemigos, estaba completamente libre de ser influido por favor o temor; medido por la sencillez con que procuraba hacer lo recto, sin favoritismo. Pero en nada fue tan noble como por la piedad y la sinceridad con que andaba delante de Dios. Se lo ve emprendiendo todo en dependencia sumisa a la voluntad de Dios, con oración por su bendición y dirección, y esperando su premio solamente de Dios.⁵

¹Vallés-Casamayor, 31.

²J. Vernon McGee, *Ezra, Nehemiah and Esther*, Through the Bible Commentary Series (Nashville: Thomas Nelson, 1991), 79.

³Whyte, 235.

⁴Tribble y Hill, 324.

⁵Hackett, 2093; ver Rawlinson, 208, 209.

Devoción espiritual

En el libro *The Path of Leadership*, Montgomery destaca la importancia de poseer fuertes convicciones espirituales en la efectividad del líder. Según este autor, “un líder no atraerá a muchos seguidores a menos que posea virtudes cristianas”.¹

Nehemías se ajusta muy bien al líder espiritual del cual habló Montgomery. Estuvo listo para ser usado por Dios para reconstruir los muros, motivar al pueblo y restablecer el testimonio de Dios en Jerusalén, “porque él mantuvo una dinámica y vibrante vida espiritual”.² Su fe fue nutrida por medio de sus constantes aliados: devoción a Dios, a las Escrituras, a la disciplina del ayuno y al ejercicio de la oración.

Nehemías fue un líder devoto a Dios

La vida de Nehemías estaba “completamente dedicada a Dios”.³ En gran medida el estilo de su liderazgo fue pulido en esta interacción y dependencia: su misión fue restablecida, sus prioridades ordenadas y su visión fue de continuo redefinida. Se señala esta experiencia como “la dinámica más importantes: la relación entre el líder y Dios”.⁴

El mayor deleite de Nehemías fue buscar el rostro de Dios (1:4), reverenciar su nombre (1:11), seguir su voluntad (1:11; 2:4-5), reconocer su bondad (2:8, 18), servir a su pueblo (2:12, 17), confiar en su poder (2:20), confesar su santidad (4:14; 5:9, 15), compartir su palabra (8:9), mostrar su amor (8:10), recordar su generosidad (8:13-18),

¹Barber, 100, 101.

²Michael McCutcheon, *Rebuilding God's People* (Camp Hill, PA: Christian Publications, 1993), 17.

³Brown, 20.

⁴Boice, 21.

traer a la memoria su fidelidad (9:5-37), obedecer sus mandamientos (10:29) y motivar a sus siervos (10:37-39; 13:10-13).

Nehemías era un líder de mucha fe. Su fe era en Uno que “es grande y terrible” (1:5; 4:4). Creía firmemente que él y su pueblo eran los siervos del pacto, a quienes Dios estaba impelido a ayudar y apoyar en todas sus pruebas (1:8-10). También creía en las providencias especiales: que Dios influye en la mente (1:11; 2:8), controla el corazón (2:2; 7:15), frustra los designios de los que perjudican a su pueblo (4:15) e infunde espíritu de gozo en los corazones de su pueblo (12:43).

Su confianza en Dios era firme: “el Dios de los cielos él nos prosperará” (2:20); “nuestro Dios peleará por nosotros” (4:20); “la benéfica mano de Jehová sobre mí” (2:8, 18). El móvil de su vida era el “temor de Dios” (5:15), e insistió en que esto debía ser la regla de la vida de sus súbditos: “¿No andaréis en el temor de Jehová? (5:9); “¿obedeceremos a vosotros. . . prevaricando contra nuestro Dios?” (13:27).

Esta es la fe que se describe como “el ingrediente vital”¹ que guió a Nehemías a través del valle de sombras y desalientos, y convirtió sus esfuerzos en gloriosos triunfos. Su fe le inspiró seguridad, y esa seguridad inspiró a otros. Packer señala: “Nehemías, a través de Dios, construyó murallas; Dios, a través de Nehemías, construyó santos”.²

Nehemías fue un líder devoto a las Escrituras

Según Brown , Nehemías fue “inspirado, enseñado y modelado por la Palabra

¹Barber, 69.

²J. L. Packer, *A Passion for Faithfulness* (Wheaton, IL: Crossway, 1995), xxvii.

de Dios”.¹ La historia de cómo Dios llamó, equipó y usó a hombres y a mujeres a través de los siglos, influyeron los escritos de Nehemías. Las historias de muchos personajes del Antiguo Testamento lo desafiaron y ennoblecieron.

Nótese por ejemplo, las marcadas referencias que Nehemías hace de estos personajes: Abrahán creyó en la promesa de Dios (9:7-8, 23); Moisés compartió la Palabra de Dios (1:7-8; 8:1, 14; 9:14; 10:29; 13:1); Aarón entró en el servicio de Dios (10:38; 12:47); David (12:34, 36-37, 45-47) y Asaf (12:46) exhortaron a la alabanza a Dios, y más recientemente, Zorobabel (7:7; 12:1, 47) construyó el templo de Dios. Salomón olvidó la santidad de Dios (13:26), e ignoró las advertencias divinas con desastrosas consecuencias (1 R. 11:1-13).

Nehemías fue enseñado por las Escrituras. Varios de los libros del Antiguo Testamento fueron para él de un interés especial. Del Pentateuco, Nehemías se entusiasmó con las historias y dichos de Génesis (Neh. 9:7-8), Éxodo (Neh. 1:10; 9:9-18), Levítico (Neh. 8:13-15), Números (Neh. 9:20; 13:3) y Deuteronomio (Neh. 1:8-9; 9:21-23, 29). La narrativa de Josué (Neh. 9:23-25), Jueces (Neh. 9:26-28), 1 Reyes (Neh. 13:26), 2 Reyes (Neh. 9:6), Ezequiel (Neh. 13:17-18), y Daniel (Neh. 1:4-7). También se hacen algunas referencias a los Salmos (Neh. 9:13).

Nehemías fue modelado por las Escrituras. “La obediencia a las Escrituras fue la más alta prioridad de su vida. Desde los días de su juventud, Nehemías llegó a estar apercibido de su autoridad, persuasión, poder y relevancia”.² Su amor por la Ley de Dios es evidente en sus oraciones, servicio, testimonio y conducta. Recibió aliento de sus

¹Brown, 20, 21.

²Ibíd.

promesas (1:5, 9; 4:20; 9:7-8, 17) y desafíos de sus advertencias (1:7-8; 5:9; 9:30, 37; 13:17-18, 26-27).

Nehemías fue un líder devoto a la oración

La mayoría de los comentaristas bíblicos afirman que en gran medida la vida disciplinada de oración hizo de Nehemías un gran líder. Dios usó la vida activa de oración de Nehemías “para amoldar en él un líder piadoso”.¹ La oración fue parte integral de su liderazgo.²

El libro de Nehemías comienza con la oración de Nehemías en Persia (1:4), y cierra con su oración en Jerusalén (13:31). En sus oraciones se enmarcan los elementos de: la adoración (8:6; 9:3,5), la acción de gracias (12:24, 27, 31, 40, 46), la confesión (1:4-7; 9:33-34), la petición (1:11; 2:4), y la intercesión (1:6).

Hay oraciones de angustia (4:4-5; 6:14; 13:29) y oraciones de júbilo (12:43), oraciones por protección (4:9), y oraciones de dependencia (6:9) y consagración (13:14, 22, 31). Es una historia de oración persistente (1:4), personal (1:6) y corporativa (1:7).

La oración proveía a Nehemías perspectivas (1:11), pulía su visión (2:12) y disipaba sus ansiedades (4:8-9). En la cámara secreta volcaba sus angustias a Dios (1:4), confesaba los fracasos del pasado (1:6-7) y descubría su futuro trabajo (1:11). El vivía, “en el espíritu de la oración”,³ como solía decir Müller.

¹J. White, *Excellence*, 130.

²Shauchuck, 50.

³Harold L. Calkins, *Master Preachers: Their Study and Devotional Habits* (Washington, DC: Review and Herald, 1960), 26-33.

Identificación con el pueblo

Un artículo señalaba que “el alto ejecutivo de éxito debe ser entrenado en forma profesional en la dinámica humana y el liderazgo”.¹ En la experiencia de Nehemías, uno de sus puntos más fuertes fue el cultivo y el mantenimiento de una interrelación personal eficiente con otras personas.

Los investigadores modernos en el campo del liderazgo, clasifican a los líderes en dos grandes grupos: el líder especialista en tareas y el líder experto socio-emocional. El primero, organiza el grupo, señala las metas y dirige las actividades para el logro de los objetivos. El segundo, mantiene la moral del grupo, preserva la armonía, y a menudo interviene para aminorar las tensiones entre los empleados.²

Nehemías ejemplificó ambas capacidades; es decir, él fue un verdadero “especialista en tareas” y un “experto socio-emocional”. En Nehemías 2:17-20 como un especialista en tareas, se lo ve fijando metas y al mismo tiempo motivando a los habitantes de Jerusalén para trabajar unidos. Todas sus destrezas en organización son aplicadas en el logro de los objetivos propuestos.

En el capítulo 3, Nehemías es visto en un papel doble. Aparece íntimamente identificado con los trabajadores, al tiempo que les asegura que ellos son capaces de actuar con toda eficiencia. En el capítulo 5, lo vemos como un experto socio-emocional, interesado en los problemas de aquellos que laboran en la reconstrucción de los muros, y ofreciendo soluciones satisfactorias.

¹Barber, 52-53.

²Ibíd.

A esta identificación de Nehemías con el pueblo judío (4:23), puede atribuirse en gran medida la clave de su triunfo. Fue el líder que estuvo dispuesto a renunciar al prestigio y a la fama en la corte persa, para venir a unirse con el remanente de Jerusalén que se encontraba “en gran mal y afrenta” (1:3). Fue su móvil padecer las mismas privaciones, encarar los mismos peligros y sufrir los mismos padecimientos del pueblo.

Nehemías “fue esa clase de funcionario público que tuvo el corazón de un pastor”.¹ Tuvo un profundo interés por su causa y los dirigió por medio del ejemplo. “Este era un hombre—según Martinborough—que se preocupaba por su pueblo. Bien pudo haber razonado, ‘nunca fui llamado al ministerio profético, ni ordenado sacerdote, ni tengo sangre real. Soy un hombre común, sólo soy copero del rey. Aquella no es mi tarea’. Sin embargo, Nehemías se sintió profundamente interesado por la causa de Dios”.²

Para ganar el oído de la gente, primero necesitamos hablar su idioma.³ Esa fue la vivencia de Nehemías. Dice Knowles, “Nehemías fue un hombre de grandes esperanzas y propósitos santos. La gente captó el entusiasmo de su líder, y aquellos que estuvieron bajo su influencia, llegaron a ser Nehemías en su propia esfera. Él se reprodujo asimismo en las vidas de otros. Su ejemplo inspiró en otros el valor y la determinación que él poseía”.⁴

¹J. White, *Excellence*, 86.

²G. O. Martinborough, “Principios de liderazgo”, *Ministerio Adventista*, marzo-abril 1990, 3-5.

³Charles Silvester Horne, *The Romance of Preaching* (New York: Revell, 1914), 199.

⁴Knowles, 18.

Nehemías: Un líder ejemplar

Nehemías es identificado como “uno de los ejemplos bíblicos más notables del liderazgo inspirador y autoritativo”.¹ Pagán, llama la atención a la “admirable capacidad de liderazgo” de Nehemías y lo presenta como “un modelo importante” para pastores y líderes cristianos.²

Las estrategias usadas por Nehemías están en completa armonía con las más recientes investigaciones. Las mismas han sido utilizadas con éxito formidable por hombres de negocios y líderes cristianos a través de los años.³ Esas cualidades y destrezas del liderazgo de Nehemías son tan “necesarias y pertinentes hoy como lo fueron en el siglo quinto antes de Cristo”.⁴

Oración y acción

La primera estrategia que caracterizó el liderazgo de Nehemías, fue la de mantener un balance entre la oración y el cumplimiento del deber. Dijo Bunyan: “Ora devotamente, pero martilla reciamente”. (Otra manera de decir “A Dios orando y con el mazo dando”).⁵ Al surgir como “un líder modelo y constructor por excelencia”,⁶

¹J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody, 1989), 197.

²Pagán, 126, 131.

³Barber, 13, 14.

⁴Brown, 22.

⁵Frank B. Holbrook, *Esdra y Nehemías: Constructores de Dios* (Nampa, ID: Pacific Press, 1993), 95.

⁶Winfield Dickenson Buzby, “Applying Biblical Principles of Leadership as Demonstrated in the Life and Ministry of Nehemiah to the Military Chapel” (tesis, Doctorado en Ministerio, Drew University, 1985), 45, 46.

Nehemías supo valerse de la eficacia de la oración, pero rehusaba quedarse en el “status quo”.

Nehemías fue un líder de acción. Viajó de Susa a Jerusalén (2:9-11) y a los tres días de su llegada hizo un examen cuidadoso de las ruinas (2:11-16). Luego reunió a los líderes principales, descubriéndoles sus designios, hizo planes, coordinó el proyecto, y el trabajo de reconstrucción quedó terminado en 52 días (6:15).

Sus esfuerzos constantes (4:15, 21), su vigilancia de día y de noche (4:9), sus nuevas formas para contrarrestar el peligro, su asiduidad incansable (4:23), dio éxito feliz a su empresa en menos de siete semanas.

Luego se dedicó a la ardua tarea de defender a los pobres (5:11-13). Se interpuso entre los opresores y los oprimidos. Mientras esto sucedía, contendió con enemigos, tanto dentro como fuera de la ciudad (6:2-9); frustró sus proyectos, y desechó sus ofertas maliciosas que tenían la finalidad de detener la obra (6:10-19).

Tan pronto completó la defensa de la ciudad, asentó las puertas en sus torres (7:1), nombró comandantes, organizó la guardia y estableció reglas estrictas acerca de abrir y cerrar las puertas (7:2, 3). Con energía incansable procedió inmediatamente con la reorganización y repoblación de Jerusalén. (7:15; 11:1, 2).

Luego de esto, se ocupó en la tarea más difícil de todas, la reforma religiosa: despertar y reavivar las naturalezas morales y espirituales del pueblo (Neh 8-10). Sacerdotes, levitas, el pueblo y el mismo sumo sacerdote tuvieron que rendirse ante su enérgica iniciativa (13:8-31). Él fue responsable por “resucitar la fe de una nación entera”.¹

¹Laurie Beth Jones, *The Path* (New York: Hysperion, 1996), 125.

Nehemías entendió que había sido “llamado por Dios para ser un termostato y no un termómetro. Ejerció un ministerio intencional. Levantado por la gracia de Dios para reconstruir los muros de Jerusalén, dispuso toda su energía y recursos hacia esa meta.¹ Dice Elena de White : “El ejemplo de este hombre santo debería ser una lección para todo el pueblo de Dios; ellos no solamente deberían orar con fe, pero además deberían trabajar con diligencia y fidelidad”.²

Evaluación y planificación

La segunda destreza del liderato de Nehemías fue su habilidad para evaluar y planificar. Cuatro elementos son identificados en esta destreza: Nehemías clarificó su misión (2:2-6), hizo una cuidadosa evaluación de la situación de la obra (2:11-16), reclutó a otros para que le asistieran en la planificación, e implementó el plan (2:18; 3:1-32; 6:15).³

Como un sabio administrador de nuestros días que comienza su proceso de planificación identificando las necesidades y estableciendo los objetivos, Nehemías comenzó con una evaluación cuidadosa (2:11-17).⁴ Su prudencia estuvo unida al “análisis y a la evaluación” consciente de la realidad.

Aunque salió hacia Jerusalén movido por el informe que había recibido de Hanani y “algunos varones de Judá” (1:2), sus planes no se basaron únicamente en lo que

¹Buzby, 55.

²E. White, *Life of Nehemiah*, 16.

³Shawchuck, 49, 50.

⁴Gary L. Hauck, *Equipped for Service: Nehemiah* (Schaumburg, IL: Regular Baptist Press, 1993), 37.

había escuchado. Nehemías inspeccionó personalmente los muros, para luego elaborar sus planes, y desarrollar su estrategia.

“Y subí de noche por el torrente y observé los muros” (2:15). La palabra hebrea que se tradujo como “observé” significa “mirar algo cuidadosamente”.¹ Es un término médico que se refiere a examinar una herida para ver hasta donde se extiende la lesión. Nehemías hizo un examen cuidadoso y consciente del muro. Como líder, le correspondía a él estar enterado de los detalles y desarrollar un plan de acción.

Pagán afirma que “esta actitud apunta hacia la importancia de planificar y actuar basado en un conocimiento pleno y claro de los objetivos que se desean lograr y los recursos con que se cuenta”.² Un líder espiritual primero identifica la necesidad antes de comenzar una tarea.

La evaluación precede a la acción en la obra de Dios.³ Nehemías “lo planificó todo”.⁴ Holmgren atribuye a esa evaluación y “planificación anticipada”, el éxito del liderazgo y la administración de Nehemías.⁵

Organización y coordinación

La tercera destreza del liderato de Nehemías fue su capacidad de organización y coordinación. Ogilvie hace mención de las grandes habilidades de liderazgo de Nehemías, y de los “impelentes dones” con que Dios lo había equipado. Entre ellos:

¹Swindoll, 56, 57.

²Pagán, 126.

³Hauck, 34, 40.

⁴Swindoll, 56, 57.

⁵Fredrick Carlson Holmgren, *Israel Alive Again: A Commentary on the Books of Ezra and Nehemiah*, International Theological Commentary (Grand Rapids: Eerdmans, 1987), 95.

carisma, capacidad para impartir visión, destreza para organizar a la gente, y entusiasmo para trabajar con su equipo hasta finalizar la tarea.¹

Como especialista en tareas, Nehemías tenía “un evidente conocimiento de ingeniería y una marcada habilidad de organización”.² Jones afirma que el capítulo 3 del libro de Nehemías es “un testimonio de las habilidades organizadoras de Nehemías”.³

Una cuidadosa revisión de este capítulo revela varios elementos y principios de organización y coordinación:

Diversificación del personal

Para poner “mano a la obra” se presentaron hombres y mujeres de varios estratos sociales: plateros (3:8, 31-32), perfumeros (v.8), comerciantes (vv. 31-32), gobernantes (v. 17), hijos de gobernadores (vv. 9, 12, 14-16, 18, 19), sumo sacerdotes (v. 1), sacerdotes (vv. 1, 22, 28), levitas (v. 17), sirvientes del templo (v. 26) guardas de las puertas (v. 29) y también mujeres (v. 2).

Junto a estos se ofrecieron los hombres de Jericó (v. 2), de Tecoa (vv. 5, 27), de Gabaón (v. 7), de Mispa (vv. 7, 15, 19), de Zamoá (v. 13), de Bet-haquerem (v. 14), de Bet-sur (v. 16), de Keila (vers. 7-18), de la llanura (v. 23) y de Ofel (v. 26).

Coordinación

Al planificar la operación de reconstrucción e iniciar la repartición de las distintas labores, Nehemías se valió de este principio de coordinación: cada cual a lo suyo, y cada

¹Lloyd John Ogilvie, *Praying with Power* (Ventura, CA: Regal, 1983), 135.

²Madeline S. Miller y J. L. Miller, *Harper's Bible Dictionary* (New York: Harper and Row, 1973), s.v. “Nehemiah”.

³Jones, 119.

quien en su lugar más apropiado y más útil.¹ Por eso asignó a los hombres de Tecoa (3:5, 27), Gabaón (3:7), Jericó (3:2) y Mizpa (3:7, 15,19) a las secciones de la muralla donde no había muchos habitantes de la ciudad. La frase “junto a ellos” y otras similares (3:2, 4-5) dan razón al hecho de que cada uno sabía dónde debía estar, cada uno atendía su responsabilidad y sabía qué se esperaba de él o ella.

División y delegación

Nehemías coordinó sus actividades. Dividió las murallas en 44 distintos segmentos—secciones manejables— y a cada persona le fue asignada una parte de la subdivisión del muro. Este método tendría por propósito la conveniencia y la motivación de los trabajadores.

A muchos les fueron asignadas porciones de la muralla al frente o directamente adyacentes a sus casas. Los sacerdotes edificaban en el área cercana al templo, al pie del monte (3:6), Jedaías tomó una porción “frente a su casa” (3:10), Benjamín y Hasub estuvieron edificando “frente a su casa” (3:23).

Según Boice, esta estrategia sería conveniente para todos, pues no se perdería tiempo en viajar, yendo y viniendo, o en ir a la casa por alimentos. Esto también aseguraría un mejor trabajo. Una persona tendría presente el construir una pared fuerte donde su propia casa necesitaba ser protegida. El elemento del “interés propio”,² es un principio de administración.

A esta correcta estrategia administrativa hay que añadir la “autoridad delegada” que Nehemías confirió. Cada grupo de trabajadores tenía lo que hoy se denomina un

¹Vallés-Casamayor, 113-115.

² Boice, 60-68.

“jefe de sección”: Hanún, con los moradores de Zanoa (3:13), los levitas trabajaban bajo la dirección de Rehum (3:17) y Salum, con sus hijas (3:12).

Hauck sintetiza en cuatro los elementos que caracterizaron la delegación de Nehemías:¹

Nehemías delegó sabiamente. El personal y el trabajo fue asignado de acuerdo a su plan maestro. El asignó al sumo sacerdote Eliasib y a otros sacerdotes del templo para trabajar en la sección de la Puerta de las Ovejas (3:1).

Nehemías delegó amplia y específicamente. Involucró a toda clase de personas, usando obreros comunes y artesanos con destrezas especiales.

Nehemías delegó valerosamente. Asignó tareas indeseables, como la que se hizo en la sección de la puerta del Muladar—basurero (v. 14). Los desperdicios y basuras de Jerusalén eran sacados por esa puerta y lanzados en el Valle de Hinón. El mal olor a putrefacción era frecuente en ese lugar.

Nehemías delegó perspicazmente. En la sección más delicada del muro, él asignó a las personas más motivadas para esa tarea (3:20). Un líder perspicaz usa los recursos profesionales de su gente (3:32).

Cooperación

En la diversidad del personal de Nehemías, se dejó ver un marcado espíritu de unidad y cooperación. Tanto los gobernadores, hijos de gobernadores, sumos sacerdotes, sacerdotes, levitas, sirvientes, guardas y mujeres, amén de los orfebres y artesanos, todos

¹Hauck, 53-59.

estuvieron unidos para atender la necesidad común: la reconstrucción del muro arruinado y las puertas calcinadas.¹

En esto se mostraba el calibre del liderazgo de Nehemías. Se desenvolvía ágilmente con esa diversidad de personal y a la misma vez que creaba un ambiente de mutuo respeto y confianza. Así pudo elevar la moral del pueblo y unirlos en equipos de trabajo. Al crear esa atmósfera, Nehemías logró la cooperación de todo su personal, de jefes y subordinados. Pagán comenta:

En el trabajo de reconstrucción se necesitaban religiosos y laicos; líderes y personas importantes, como trabajadores comunes; hombres y mujeres. Para lograr su objetivo, Nehemías debía movilizar a todas las personas disponibles y capacitadas para ese tipo de labor de construcción. El éxito en el proyecto de reconstrucción de los muros se debió en gran medida a que la gente respondió positivamente al reclamo, llamado y reto de Nehemías.²

Nehemías fue un hábil organizador y trabajador de equipo. Fue el trabajo en equipo que convirtió el proyecto de construcción en una exitosa realidad.³ Jacobs elabora ocho lecciones de Nehemías como un excelente líder de equipo:⁴

1. Determinó trabajar en equipo.
2. Se mostraba tolerante con las debilidades de los demás.
3. No insistió en usar solamente a profesionales en su fuerza laboral.
4. Tomó todos los recursos humanos disponibles y los puso a trabajar.
5. Aprendió a aceptar y a utilizar el material a la mano.
6. Comprendía que todos los individuos no trabajan con el mismo entusiasmo

¹Ibíd.; Barber, 51.

²Pagán, 132.

³Holbrook, 90.

⁴ Donald R. Jacobs, *From Rubble to Rejoicing: A Study in Effective Christian Leadership Based on Nehemiah* (Pasadena, CA: William Carey Library, 1991), 57-59.

entusiasmo ni con la misma motivación.

7. No gastaba su precioso tiempo vigilando a los renuentes y obstinados.
8. Nunca dejó de dar crédito a aquellos que hacían un trabajo ejemplar.

Manejo de conflictos

Todo trabajo significativo hecho para Dios encontrará oposición. El nivel de la oposición estará en proporción con el nivel de la tarea que se ejecuta. A mayor tarea, mayor oposición. A pesar de lo imposible que es para el siervo de Dios evitar la oposición, el líder espiritual percibe correctamente su oposición y responde con sabiduría.

El plan de Nehemías, que comenzó a funcionar maravillosamente en el capítulo 3, pronto fue probado severamente. Nehemías afrontó la oposición de los enemigos de Judá y del mismo pueblo de judío. Los enemigos de Nehemías ridiculizaron la construcción de las murallas y conspiraron para iniciar acción militar contra los obreros.

Nehemías, como un poderoso hombre de acción, pudo anticipar tal oposición y vencerla exitosamente por medio de la oración, la organización y el armamento de sus obreros. Nehemías 4:1-6:14 describe cuatro olas de oposición que desafiaron los esfuerzos de reconstrucción. Este pasaje también explica cómo Nehemías logró manejar cada una de ellas.

Nehemías afrontó las burlas (Neh. 4:1-6)

Tan pronto Nehemías puso pie en Jerusalén, “para procurar el bien de los hijos de Israel”, Sanbalat y sus secuaces se disgustaron “en extremo” (2:10). Al momento de iniciarse la obra, esta turba de enemigos, “hicieron escarnio de nosotros—dice

Nehemías—y nos despreciaron” (2:19). Más tarde, cuando Sanbalat escuchó que la construcción iba en progreso, “se enojó y se enfureció en gran manera, e hizo escarnio de los judíos”(4:1).

Swindoll dice que “la voluntad de Dios no permitió que el muro se construyera sin oposición. Fue precisamente antes de terminar el muro cuando los trabajadores comenzaron a ser bombardeados por las palabras sarcásticas de los críticos”.¹ ¿Cómo respondió Nehemías a este ataque? Lo hizo con dos armas poderosas: la oración y la determinación.

En primer lugar, es de conocimiento común que lo primero que hacen la mayoría de los dirigentes cuando son atacados es retaliar. En el caso de Nehemías, él “libró sus batallas por medio de la oración”.² Nehemías puso la venganza en las manos de Dios (4:4, 5).

En segundo lugar, Nehemías afrontó este ataque con la determinación firme de dirigir al pueblo a permanecer en la obra: “edificamos, pues, el muro. . . porque el pueblo tuvo ánimo para trabajar” (4:6). Elena de White comenta: “los desafíos y el ridículo, la oposición y las amenazas no parecían lograr otra cosa que inspirar en Nehemías una determinación más firme e incitarle a una vigilancia aun mayor”.³

¹Swindoll, 67, 68.

²Ibíd., 70.

³Elena G. de White, *Profetas y reyes* (Mountain View, CA: Pacific Press, 1957), 474.

Nehemías afrontó el desaliento (4:7-23)

De acuerdo a Nehemías 4:7, la ira de Sanbalat y de Tobías se esparció hasta los árabes, amonitas y los habitantes de Asdod. Como resultado, se ideó una conspiración para atacar a Jerusalén (v. 8). Una vez más Nehemías respondió con oración y determinación (v. 9).

Los obreros se desalentaron cuando la sombra de este inminente ataque militar se cernió sobre Jerusalén. Nehemías sabiamente puso guardia alrededor de la ciudad día y noche (v. 9). Pero este aumento de responsabilidad, sobrecargó el trabajo del pueblo. Al sentirse cansados y fatigados, física y emocionalmente, se desanimaron y perdieron su perspectiva (v. 10).

El proyecto comenzó a verse demasiado grande para ser terminado. Judá se quejó: “las fuerzas de los acarreadores se han debilitado, y el escombros es mucho, y no podemos edificar el muro” (v. 10). Aquí se identifican cuatro causas de desánimo que provocaron el desaliento de los obreros: pérdida de fuerza, pérdida de visión, pérdida de confianza y pérdida de seguridad.¹

Dice Vallés-Casamayor, que “en esta vida no hay nada peor que el desánimo. Cuando el desaliento entra en la persona es muy difícil, aunque no imposible, el que ella por sí sola se levante de su estado de postración”.² ¿Cómo respondió Nehemías a esta forma de ataque? Respondió con fe y el ingenio de una estrategia. Escuchó con empatía la queja del pueblo y tomó con seriedad la amenaza militar.

¹Swindoll, 81-83.

²Vallés-Casamayor, 145.

Swindoll enumera cinco elementos de la estrategia usada por Nehemías para vencer el desaliento:¹

Unificó al pueblo hacia una misma meta (4:13). Nehemías los unificó según las familias y a cada uno dio una meta común: la preservación. “Apretó las filas” estimulando a los abatidos de corazón.

Dirigió la atención hacia el Señor (4:14a). Nehemías dijo al pueblo: “Ustedes han puesto los ojos en los escombros, en la basura, en su propio proyecto individual. Pónganlos en el Señor”.

Mantuvo un equilibrio entre pensamientos y acción (4:14b-18). Tenemos que establecer equilibrio entre la fe y la acción. Nehemías los llamó a la acción. “Ahora, ustedes tienen que pelear, les ordenó. Hay una tarea que tiene que hacerse. ¡Saquen las espadas!”

Determinó un sitio de reunión (4:19, 20). Nehemías ordenó: “Cuando oigáis el sonido de la trompeta, salid corriendo hacia el sitio donde está el que la toca”. El principio era éste: No traten de pelear solos.

Desarrolló un ministerio de servicio a otros (vers. 22, 23). En esencia, lo que Nehemías dijo fue lo siguiente: “Miren, necesitamos ayuda. Les pido que se sirvan y ayuden el uno al otro. No podemos manejar esto solos”.

Nehemías afrontó el pecado de la codicia (Neh. 5:1-19)

Después de afrontar la oposición externa en las primeras dos instancias, Nehemías entonces afrontó la oposición de su mismo pueblo. La situación era muy

¹Swindoll, 85-92.

grave porque provocó la división de los judíos en un tiempo cuando sus enemigos procuraban contrarrestar su propósito de reconstruir la capital (5:1).

Hubo quienes se quejaban porque no podían alimentar a su numerosa familia (v. 2). Unos por haber hipotecado su propiedad por causa del hambre (v. 3), otros por haber tenido que pedir dinero prestado a fin de pagar sus impuestos (v. 4). Además, se encontraban los que habían caído en manos de prestamistas usureros (v. 4, 5); “esta gente sufría no por la opresión de tiranos extranjeros, sino por las extorsiones de sus hermanos”.¹

¿Cómo respondió Nehemías a esta oposición? Lo hizo con confrontación y restitución. Sin duda, muchas de esas personas empobrecidas soportaban una carga financiera adicional al dejar de lado sus propios intereses para ayudar a reconstruir el muro. Por medio de su asociación diaria con Nehemías, sin duda habrán notado su compasión y su agudo sentido de justicia. Esto le dio valor para presentarle sus necesidades. Tan pronto los escuchó, dice Nehemías: “Me enojé en gran manera cuando oí su clamor” (v. 6).

Nehemías se disgustó, pero pensó antes de hablar, “entonces lo medité” (v. 7). Luego de tomarse un tiempo de oración y reflexión, convocó una asamblea con los opresores y oprimidos. A los violadores los confrontó con tres acusaciones: el cobro de intereses (v. 7), la esclavitud ilegal (v. 8) y el oprobio de su conducta (v. 9).

Para corregir el problema, Nehemías presentó las siguientes medidas correctivas: detener el problema (v. 10), la restitución inmediata (v. 11), la promesa juramentada (v.

¹Holbrook, 102.

12), la comprensión de la seriedad de la promesa (v. 13), él daría el primer paso (vers. 14-18).

Holbrook opina que “Nehemías evitó una crisis que podría haber destruido a la nación. Si Nehemías hubiese dejado que los problemas siguieran su curso, podría haberse desatado una guerra civil. Su voluntad diligente para corregir los terribles errores y promover un espíritu de caridad y amor fraternal ayudó a salvar a Judá”.¹

Nehemías afrontó la conspiración (Neh. 6:1-14)

Los muros estaban casi terminados. Faltaba solamente la instalación de las puertas. Sanbalat, Tobías y Gesem estaban furiosos por el avance de la construcción. Pensando aún en malograr la finalización de la empresa, estos enemigos, en desesperación, lanzaron un ataque personal contra Nehemías.

Esta alianza enemiga se valió de tres estrategias: Primero, se ingeniaron un complot para inducir a Nehemías a una reunión en la planicie de Ono, al borde de Samaria. Esto alejaría a Nehemías de su puesto de trabajo y le daría la oportunidad a sus enemigos de asesinarlo. Esta reunión fue solicitada cuatro veces (v. 4). “Mas ellos habían pensado hacerme mal” (v. 2), dice Nehemías.

Segundo, tomaron al criado de Sanbalat con una carta abierta donde se alegaba que Nehemías intentaba proclamarse rey de Judá (vers. 6, 7). Finalmente, trataron de usar el arma del descrédito. Sobornaron a Semaías, una persona de confianza de Nehemías, para que lo atemorizara con una supuesta conspiración contra su vida, sugiriéndole que profanara el templo para salvarse (vers. 10-11).

¹Ibíd., 108.

¿Cómo respondió Nehemías a esta forma de ataque? Lo hizo con integridad y firmeza. Primero, no se distrajo de su misión asistiendo a reuniones con sus enemigos. Su respuesta fue: “Yo hago una gran obra y no puedo ir; porque cesaría la obra, dejándolo yo para ir a vosotros” (v. 3).

Segundo, mantuvo su integridad frente al “rumor” de quererse proclamar rey de Judá. Con honestidad contestó a la acusación de Sanbalat: “No hay tal cosa como dices, sino que de tu corazón tú lo inventas” (v. 8).

Tercero, confrontó con valor a Semaías, diciéndole: “Los hombres como yo no huyen ni se meten en el templo para salvar el pellejo. Yo al menos, no me meteré. . . le pagaban por asustarme, para que así yo pecara. De ese modo podrían crearme mala fama y desprestigiarme” (vers. 11-13), versión Dios habla hoy, DHH).

Cuarto, “en ese conflicto Nehemías demostró ser un líder decidido, capaz e intrépido. No pasó por alto las amenazas que planteaban sus enemigos, ni tampoco se dejó amedrentar por ellas. Continuó su obra hasta el final”.¹ El éxito fue asegurado por su valor y persistencia. Sanders señala:

Nehemías se enfrentó a la oposición sin forzar una confrontación violenta. Aguantó los insultos, insinuaciones, intimidación y traición. Pasó a través de ellas con la cabeza en alto y los ojos bien abiertos, con mucha oración (4:9). Siempre que pudo ignoró al adversario. Siempre tomó precauciones (v. 16). Nunca permitió que la oposición desviara sus energías de la tarea central. Siempre mantuvo su fe en Dios. (v. 20). En el caso de Nehemías, la crónica está clara: “Fue terminado, pues, el muro . . .” (6:15).²

¹Ricardo Bentancur, “Oposición, desafío y triunfo”, *Revista Adventista*, julio-septiembre 2003, 12.

²Sanders, 168.

Resumen

El objetivo del capítulo fue tomar a Nehemías como modelo y sentar el fundamento bíblico para el trabajo en equipo. El mismo examinó: el mundo de Nehemías, el perfil de su vida y ministerio, y su liderato en la formación de equipos.

El siguiente capítulo revisa la literatura acerca del trabajo en equipo y estudia los principios para la dirección de equipos.

CAPÍTULO 3

PRINCIPIOS PARA LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

El equipo es la “unidad clave”¹ en la mayoría de las organizaciones. Casi todas las decisiones importantes se hacen en equipo. En la actualidad, la estructura y filosofía operativa de las organizaciones contemporáneas son menos jerárquicas y más participativas.

Como fuerza dinámica en estas instituciones, el equipo estimula el trabajo y la coordinación eficaz. Fomenta la lealtad, la satisfacción del obrero, y promueve un ambiente de cambios innovadores en la entidad. Según Barna, los equipos “poseen la clave del éxito en el futuro” y prometen ser “el único vehículo que lleva la promesa de satisfacer las necesidades de esta sociedad”.²

Este capítulo examina los fundamentos para el trabajo en equipo, los principios de liderazgo para líderes de equipo y la mecánica funcional del trabajo en equipo. Enfoca su atención en destacar la diferencia entre grupos y equipos, tipos de equipos y las características de un equipo eficaz. Analiza el proceso de formación y las etapas de desarrollo del equipo, y estudia el papel del dirigente de equipo y sus calificaciones en el contexto de un equipo exitoso.

¹Robin L. Elledge y Steven L. Phillips, *Team Building for the Future: Beyond the Basis* (San Diego: Pfeiffer, 1994), 2.

²George Barna, *The Power of Team Leadership: Finding Strength in Shared Responsibility* (Colorado Springs: WaterBooks, 2001), 9, 64.

Fundamentos para el trabajo en equipo

Como vehículo de trabajo, el uso de equipos está cobrando una popularidad sin precedentes en la mayoría de las organizaciones.¹ Esta sección sienta las bases que ayudarán a distinguir la naturaleza del equipo y sus características distintivas.

Naturaleza y beneficios de los equipos

Definición de equipo

El término “equipo” remonta su origen a la palabra indo-europea *deuk*, que significa “tirar”. Sus antiguas raíces están en la agricultura, cuando dos o más bestias eran unidas para tirar juntas las cargas de trabajo.² En su aplicación actual al trabajo, el término “equipo” significa “tirar juntos”.³

Un equipo—opina Cormack—es “un grupo de individuos organizados para trabajar juntos”. De ahí que según este autor, una situación de equipo asume: (1) un propósito (el equipo necesita tener un propósito, una visión, y una meta); (2) una vida limitada; (3) una membresía limitada; (4) una estructura de organización (miembros, funciones, posiciones, responsabilidades, y delegación de autoridad); (5) un lugar geográfico (el sitio donde el equipo llevará a acabo sus reuniones).⁴

¹James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Chicago: IRVIN, 1997), 210.

²William I. Gorden, Erica L. Nagel y Scott A. Myers, *The Team Trainer: Winning Tools and Tactics for Successful Workouts* (New York: McGraw-Hill, 1996), 3.

³Rebecca J. Kraft, *Utilizing Self-Managing Teams: Effective Behavior of Team Leader* (New York: Garland Publishing, 1998), 4.

⁴David Cormack, *Team Spirit* (Grand Rapids: Zondervan, 1989), 28-30.

De acuerdo a Plunkett y Attner, en una organización, un equipo es “un grupo de dos o más individuos que mantienen una relación recíproca, y coordinan su trabajo regularmente con la finalidad de lograr un objetivo común”.¹

Grupos y equipos: ¿Cuál es la diferencia?

Nuestro diario vivir está relacionado con “grupos”. En la mayoría de los casos: nacemos como parte de un grupo (la familia); somos educados en grupo (clases); jugamos en grupo (equipos deportivos); trabajamos en grupo (compañías); adoramos en grupo (congregaciones); y peleamos en grupo (ejércitos).

En la literatura sobre la dinámica grupal, los conceptos “grupo”, “grupos pequeños” y “equipo”, con frecuencia se usan intercambiabilmente. Pero no todos los grupos son equipos. Un equipo es solamente un tipo de grupo pequeño.²

Lumsden y Lumsden establecen tres elementos de distinción entre grupo y equipo:³ (1) La *naturaleza* de la relación entre los miembros—la interacción, la influencia, la facultad de compartir, la cooperación, la interdependencia. (2) El *proceso* que se implementa—la comunicación, la colaboración, la organización, el liderazgo, el apoyo, el desarrollo, el análisis. (3) El *propósito* que los une —las metas, la visión, las tareas, las actividades, los resultados.

Reilly and Jones identifican cuatro asuntos esenciales que están siempre presentes

¹Warren R. Plunkett y Raymond F. Attner, *Introduction to Management*, 5th Edition (Belmont, CA: Wadsworth, 1994), 466.

²David W. Johnson y Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, 6th Edition (Boston: Allyn and Bacon, 2000), 539.

³Gay Lumsden y Donald Lumsden, *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership* (Belmont, CA: Wadsworth, 2000), 6-8.

en el equipo: ¹

Metas compartidas. Los miembros del equipo comparten sus metas y dan una razón por la cual trabajan juntos.

Interdependencia. Los miembros del equipo establecen una relación de Interdependencia. El uno necesita de la experiencia, las habilidades y la dedicación del otro para lograr blancos juntos.

Compromiso. Los miembros del equipo comparten la idea que al trabajar juntos los guía a tomar decisiones más efectivas que al trabajar en aislamiento.

Rendimiento de cuentas. El equipo entiende que como unidad operativa es responsable ante la organización.

A diferencia del grupo sin estructura, en el equipo se experimenta lo que los autores Gorden, Nagel y Myers describen como “disposición y entrega vicaria” de los miembros, “sentido de pertenencia” y “toque humano” de familia. Los miembros se elevan por encima del “interés propio” y comparten las “frustraciones y los goces” del empeño cooperativo.²

Características de un equipo efectivo

La formación de un equipo efectivo no surge al azar. En la literatura gerencial existe un amplio consenso acerca de las características de un “equipo exitoso”.³ Tal equipo reúne los siguientes elementos: sentido de misión y blancos compartidos; clima de confianza; comunicación abierta y honesta; sentido de pertenencia; respeto por las

¹J. William Pfeiffer, ed., *The Encyclopedia of Team-Development Activities* (San Diego: Pfeiffer, 1991), 1.

²Gorden, Nagel y Myers, 3.

³Nicky Hayes, *Successful Team Management* (Boston: International Thomson Business, 1997), 9.

diferencias; interdependencia; liderazgo compartido; consenso en el proceso de tomar decisiones.¹

Spiegel y Torres enumeran las siguientes características:²

Sentido de identidad. Los miembros del equipo se identifican a sí mismos como pertenecientes al equipo.

Blancos y objetivos comunes. Los miembros de equipos efectivos tienen instrucciones claras y definidas.

Liderazgo compartido. Los líderes de equipos efectivos facilitan y apoyan los esfuerzos del equipo.

Comparten los éxitos y los fracasos. El grupo es consciente de sus responsabilidades para el éxito de sus objetivos.

Cooperación y colaboración. Los equipos ejecutan tareas complejas y se requiere alto grado de interdependencia y cooperación de los miembros.

Funciones claras. Los miembros de un equipo efectivo conocen sus funciones y cómo incorporarse a sus respectivas tareas.

Decisiones efectivas. Los equipos efectivos usan el proceso de toma de decisiones para facilitar el cumplimiento de las tareas.

¹Ann Harper y Bob Harper, *Team Barriers: Actions for Overcoming the Blocks to Empowerment, Involvement, and High-Performance* (New York: MW Corporation, 1994), 115, 116.

²Jerry Spiegel y Crecencio Torres, *Manager's Official Guide to Team Working* (San Diego: Pfeiffer, 1994), 1-15.

Tipos y propósito de los equipos

Los especialistas en dinámica grupal clasifican los equipos de múltiples formas.

Katzenbach y Smith, introducen tres formas:

Equipos que recomiendan. Estos equipos incluyen, comités laborales, juntas de directores, grupos encargados de proyectos, auditoría, calidad ambiental, o seguridad; estos equipos se forman para estudiar y resolver problemas particulares y siempre tienen una fecha predeterminada para completar sus tareas.

Equipos que hacen. Estos equipos incluyen individuos en la línea de trabajo, responsables por la manufactura, desarrollo, operaciones, mercadeo, ventas, servicios.

Equipos que dirigen. Estos equipos se forman con el personal que está a la cabeza de la entidad—particularmente supervisores de unidades de trabajo. Este tipo de equipo tiende a ser pequeño e informal, y consiste mayormente de dos o tres personas.¹

Según la clasificación de Hayes, los equipos se agrupan en cuatro áreas de trabajo:²

Equipos de producción y servicios. Su tarea es rutinaria y mantienen un nivel constante de producción y servicio. Constan de empleados de tiempo completo, son de manejo propio y organizan su propio trabajo.

Equipos de negociación y acción. Este tipo de equipo consiste de individuos con destrezas especiales y la función de cada miembro está claramente definida. Estos equipos incluyen: equipos de cirugía, equipos musicales, equipos deportivos, equipos en las líneas aéreas y equipos militares.

¹Gorden, Nagel y Myers, 6; para una discusión amplia ver Johnson y Johnson, 540-543.

²Hayes, 5.

Equipos de proyectos y desarrollo. Estos equipos incluyen: equipos para el desarrollo de productos, equipos de investigación y equipos de proyectos. Los miembros se distinguen por su destreza técnica y profesional. En la organización gozan de un alto nivel de autonomía y respeto

Equipos de consultas y asesoramiento. Estos equipos proveen consejería a la organización, generaran ideas y dan sugerencias. Esta categoría incluye equipos especializados en asesoría de personal, planificación financiera, control de calidad, e integración de empleados.

El fenómeno de globalización mundial y avance tecnológico, ha dado paso a creación del *equipo de red electrónica*. Este tipo de equipo se forma cuando es imposible reunirse cara a cara. A través de los medios electrónicos modernos—correos electrónicos, boletines en Internet y reuniones electrónicas—estos equipos son formados por miembros que se encuentran lejos de la organización. Por medio de la red electrónica, los miembros se comunican desde cualquier parte del mundo.

Beneficios de los equipos

Los beneficios que los equipos reportan son ubicados en dos niveles: beneficios para la organización, y beneficios para el individuo.¹

Beneficios del equipo para la organización. Los beneficios para la organización toman la forma de: aumento de productividad, mejoramiento de servicios y calidad de los productos, aumento de la moral de los empleados y reducción de gastos generales.

¹Spiegel y Torres, 3-15.

Beneficios del equipo para los individuos. Entre los beneficios que el individuo recibe al trabajar en equipo se encuentran: trabajo menos estresante, responsabilidades compartidas, sentimiento de valorización propia, reconocimientos y galardones compartidos, influencia mutua y sentimiento de autorrealización.

Los equipos involucran más personas, esto resulta en más recursos, ideas y energía. Aumenta el potencial del líder y minimiza sus debilidades. Provee múltiples perspectivas para alcanzar las metas. Comparte el crédito por las victorias y los fracasos. Esto estimula humildad genuina y auténtica comunidad. Responsabiliza a los líderes por las metas. El equipo puede hacer mucho más que una sola persona, de ahí el dicho: "los individuos juegan los partidos, pero los equipos ganan los campeonatos".¹

En resumen, según Quick,² la formación de equipos ayuda al grupo a funcionar como una unidad, al fomentar en los miembros la moral, la confianza, la cohesión, la comunicación y la productividad.

Perspectiva histórica del trabajo en equipo

Una apreciación del concepto de trabajo en equipo se logra al echar un vistazo histórico a los sistemas predominantes de administración. La filosofía gerencial ha evolucionado desde un énfasis en calidad por medio de artesanos, en la sociedad pre-industrial, hacia un énfasis en la metodología del proceso de control estadístico, en la sociedad post-industrial.

¹John C. Maxwell, *The 17 Indispensable Laws of Teamwork* (Nashville: Thomas Nelson, 2001), 5, 6.

²Tomas L. Quick, *Successful Team Building* (New York: Amacon, 1992), vii.

Breve historia de la dirección de equipo

A continuación presentamos una síntesis histórica de la dirección de equipo. La información que aquí se introduce representa lo más destacado en el área de equipo durante períodos históricos en particulares.

Siglos 18 y 19. Previo al movimiento industrial, el trabajo se conducía en grupos pequeños que consistían de un maestro artesano—*master craftsman*—y un grupo de aprendices. Una vez que los aprendices dominaban su profesión, estaban listos para planificar, ejecutar, controlar y perfeccionar su propio trabajo, hasta convertirse en maestros artesanos con la habilidad de instruir a otros aprendices.

1924. Elton Mayo, fundador del movimiento de relaciones humanas, condujo investigaciones en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric en Chicago. Mayo encontró que los trabajadores de su grupo experimental cuyas opiniones eran valoradas, llegaron a ser más productivos, a pesar de permanecer en el mismo ambiente físico en la planta de trabajo. Su estudio concluyó que la presencia o ausencia de factores humanos como el respeto propio, el reconocimiento y la dirección propia, ejercieron una gran influencia en la productividad.¹

1930s. Kurt Lewin, un científico social, conocido como el “padre de la dinámica grupal”, investigó el aspecto de la conducta en equipo y las fuerzas que ayudan a explicar las acciones del grupo. Su trabajo resultó en un campo de estudio conocido como *group dynamics*² y desarrolló una herramienta llamada *Force Field Analysis* (FFA), con la

¹Deborah Harrington-Mackin, *The Team Building Tool Kit* (New York: Amacon, 1994), xi.

²Parker, 18.

finalidad de entender que pueden hacer las personas para incrementar la eficiencia del equipo.

Contrariamente a la creencia de Frederick Taylor, llamado el "padre de la gerencia científica", que postulaba que solamente ingenieros técnicos entrenados podían aumentar la producción; Lewin sostenía que el obrero común podía aumentar sus destrezas al aprender de las variadas situaciones de la rutina diaria del trabajo.

1940s. El Instituto Británico Tavistock¹ documentó que la productividad aumenta cuando los trabajadores son organizados en equipos. En este mismo período, Abraham Maslow definió su jerarquía de las necesidades humanas, que influyen en la motivación para el trabajo. Sus discernimientos proveyeron una herramienta para motivar a los obreros a ser más productivos

1950s. General Foods experimentó con éxito los *equipos de trabajo autodirigidos* en su planta de Topeka, Kansas.² Durante ese mismo período se estudió a los *sensitivity groups*, también conocidos como *T-groups*. En estos grupos sin estructura formal, los miembros compartían sus sentimientos y se ofrecían apoyo mutuo.³

El jefe de producción de Toyota, Taiichi Ohno, estudió las fábricas Ford y desarrolló el *Toyota Production System*, un modelo de equipo basado en calidad y eficiencia.

1960s. Douglas McGregor enumeró las características de un equipo efectivo y de los estilos de liderazgo bajo la rúbrica de *Theory X & Theory Y*. McGregor, influido por

¹Torres y Spiegel, 85, 86.

²Harrington-Mackin, xi.

³Torres y Spiegel, 88, 89.

el pensamiento de Maslow, presentó dos patrones de suposiciones acerca de la motivación en su libro *The Human Side of Enterprise*. Él opina que los líderes que operan bajo las suposiciones de la Teoría X, tienden a persuadir, premiar, castigar, y controlar a sus obreros con la finalidad de obtener una producción más alta. Por otro lado, los líderes que se suscriben al patrón de la Teoría Y, tienden a organizar el trabajo de tal forma que el obrero pueda lograr sus blancos personales al alcanzar los objetivos de la organización.¹

En este mismo período, Trist y Bamforth, miembros del Instituto Tavistock, conducen un estudio que demostró el impacto de los equipos al generar cambios gerencial. Estos científicos demostraron la importancia de mantener un balance entre los patrones sociales establecidos y los cambios tecnológicos en la planta de trabajo.

Chris Argyris definió la conducta interpersonal requerida para un equipo efectivo. El resultado de su estudio apareció en el libro *New Patterns of Management*. Esta obra sienta la premisa que una organización será efectiva al desarrollar equipos con normas positivas, tales como: la candidez en ideas y sentimientos, la comunicación abierta, la experimentación, la individualidad, la preocupación y el compromiso interno.²

Robert Blake y Jane Mounton unen el estilo gerencial y la efectividad del equipo en el concepto llamado *the managerial grid*. El *grid* (parrilla) clarifica muchas de las dinámicas fundamentales de la conducta en el comercio. El mismo se usa como herramienta para incrementar la efectividad global del equipo y de los miembros.

¹Ibíd., 88-91.

²Parker, 28, 29.

Rensis Likert estudió a gerentes y supervisores con las mejores credenciales de ejecución para descubrir la clave de su rendimiento. Encontró que los gerentes menos efectivos estaban centralizados en el trabajo; mientras que los más exitosos estaban centralizados en los empleados.

Likert resumió sus descubrimientos en cuatro sistemas de administración. De estos sistemas, *System 4*, el más efectivo de las aproximaciones, produce alta productividad y alto involucramiento de los empleados. La lista de Likert de las veinticuatro características de un equipo efectivo (ver Apéndice A) es similar a la formulación de McGregor en que el foco está en el proceso o la dinámica interna del equipo.¹

Richard Walton examinó los tipos de conflictos que surgen dentro del equipo. Según Walton, los “conflictos comunes” surgen por desacuerdos en las áreas de funciones, procedimientos y pólizas. Los “conflictos emocionales” surgen de los sentimientos de pérdida, temor y desconfianza.

Bennis y Nanus, y Kouzes y Posner dedicaron sus investigaciones a la función del líder en un marco institucional.

1970s. En Suiza, Saab y Volvo establecen *equipos de línea de ensamblaje* en el cual los vehículos eran asignados a diferentes equipos de trabajos. El nuevo sistema resultó en un aumento de la moral de los trabajadores y en una reducción de costos del 25 por ciento.

¹Ibíd., 24-28.

1980s. Honeywell asigna toda la función de las plantas a equipos. Pratt & Whitney establecen equipos especiales como parte de su esfuerzo por aumentar la capacidad de producción.

1990s. Florida Power and Light crea 1900 *quality teams* y casi todos sus empleados participan en un equipo. Un estudio publicado en *Industry Week* mostraba que una de cada cuatro organizaciones en Norteamérica estaba experimentando con *equipos de trabajo autodirigidos*.¹

Desafíos del siglo 21

Glenn M. Parker, en *Team Players and Teamwork*, hace la observación que la entrada al siglo 21 ha generado “reglas nuevas”² de operación, y “la necesidad de un modelo más comprensivo y eficaz para el trabajo en equipo”. Parker sintetiza los elementos de estas reglas nuevas de la siguiente forma:³

Nuevas reglas de operación

Normas positivas. Estas normas surgen de un sistema informal que debe ser complementado por las pólizas y procedimientos de una organización formal.

Proceso conductista. La conducta que edifica y mantiene el equipo debe trabajar mano a mano con actividades que promuevan la realización de las tareas básicas del equipo.

¹Harrington-Mackin, xiv.

²Parker, 30.

³Ibíd., 31.

Clima interno. El clima interno del equipo, informal y relajado, debe mantenerse a la par con la edificación de una relación positiva fuera del equipo.

Visión compartida. La preocupación por la producción y el personal debe percibirse en el contexto de una visión compartida con metas a largo alcance.

Pasos de avance. La visión del equipo, su declaración de misión y sus blancos, serán de poco valor si no van acompañados por un plan de acción.

Clarificación de roles. Misión, metas y plan de acción pueden llegar a descarrilarse si no se clarifica el papel que desempeñan los miembros del equipo.

Nuevo énfasis estratégico

Otro importante desafío que confrontará la dirección de equipos, lo será el establecimiento de nuevas estrategias con énfasis en entrenamiento, educación y el desarrollo de nuevas destrezas para los líderes y los miembros.

Ann y Bob Harper opinan que la única manera en que una organización podrá enfrentar las demandas del siglo 21 será en asumir una actitud de flexibilidad y en crear un ambiente de aprendizaje. Su continuo desarrollo y eficiencia dependerá en gran medida de la información y el entrenamiento impartido a sus obreros.¹

Según estos autores, tres asuntos son necesarios: “entrenamiento, entrenamiento y entrenamiento”. Ellos sugieren que los líderes de equipos, supervisores y gerentes lograrán redefinir sus nuevos roles y pulir sus destrezas en la dirección de equipos al familiarizarse con las siguientes áreas de entrenamiento:

- Características de un equipo exitoso
- Roles y responsabilidades de líderes y miembros

¹Harper, 171-177.

- Comunicación (con énfasis en “escuchar”)
- Diversidad cultural
- Solución de problemas
- Dinámica grupal
- Reuniones efectivas
- Manejo de conflicto
- Dar y recibir retroalimentación
- Cambios gerenciales
- Liderazgo participativo

Gary Dressler, apunta que el “entrenamiento se refiere a los métodos usados por la organización para darle a los empleados las destrezas que necesitan para llevar a cabo su trabajo”. Parte de las nuevas habilidades del obrero será su participación como miembro de un equipo, el jugar un papel activo en la misión de la empresa y el adaptarse a las nuevas tecnologías.¹

Según Dressler, la nueva estrategia de la empresa hará provisión para diseñar e implementar un “masivo programa de entrenamiento y para dar un fuerte énfasis en desarrollar el trabajo en equipo”. En su libro, *Human Resource Management*, Dressler sugiere la implementación del programa de entrenamiento conocido como “*The Five-Steps Training and Development Process*” (ver Apéndice B).

La meta de todo programa de entrenamiento en equipo es desarrollar la comprensión, el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo en seis áreas

¹Gary Dressler, *Human Resource Management* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), 249-253.

principales de la dinámica grupal: (1) adaptarse al cambio, (2) aceptar responsabilidades, (3) funcionar como un equipo, (4) experimentar logros personales y en equipo, (5) ocuparse en pensamiento crítico, (6) crecimiento personal continuo.¹

Según Johnson y Johnson lo que hará viables a las organizaciones de hoy—seculares y religiosas—será su habilidad de trabajar con “equipos dominados por una cultura de aprendizaje, desarrollo continuo y adaptación”.²

Tendencia del futuro

El autores Plunkett y el Attner nos alertan que en el futuro seremos testigos de una serie de cambios estratégicos en las instituciones debido a la resurgencia de equipos:³

- Los equipos de trabajos autodirigidos se harán más prominentes, ayudando a la entidad a satisfacer la necesidad de una mayor flexibilidad en el sistema de operación y en el apremio de tiempo en la rendición de los servicios.
- La proliferación de equipos transformarán las organizaciones en centros de aprendizaje. La creatividad e innovación que los equipos generarán, producirá un ambiente de desarrollo de nuevas habilidades, métodos, y procesos.
- El sistema de niveles gerenciales de administración será reemplazado con una nueva orientación centrada en la dirección de equipo. Los equipos de trabajo autodirigidos alterarán el papel de la gerencia administrativa.

¹Harrington-Mackin, *The Building Tool Kit*, 144; para una discusión más amplia, ver todo el capítulo 7 de esta obra. Esta misma autora, en su libro *Keeping the Team Going* (New York: Amacon, 1996), 60-69, desarrolla un currículo completo con veinticinco unidades de entrenamiento para líderes y miembros de equipo. Las áreas de entrenamiento son divididas en seis categorías. Cada categoría contiene un número de subtítulos: (1) Understanding teams, (2) Launching the team, (3) Understanding team roles, (4) Building team relationships, (5) Managing team tasks, (6) Realizing rewards and recognition.

²Johnson y Johnson, 8.

³Plunkett y Attner, 489, 490.

- Los equipos delegarán autoridad a los empleados y reorientarán a los gerentes.

Los gerentes se transformarán de directores en facilitadores. En el proceso, una generación de gerentes tendrán que ser readiestrados o perecerán.

- Los equipos exigirán cambios a nivel de las uniones laborales. A medida que las estructuras tradicionales de trabajo evolucionen, surgirán nuevas necesidades y expectativas de los obreros. Las estrategias de la uniones tendrán que cambiar para reflejar las nuevas necesidades y expectativas.

Principios de organización en la dirección de equipos

El proceso de la dirección de equipos comprende cuatro áreas principales: etapas de desarrollo, cohesión, normas y conflictos. Estas dinámicas varían con el tiempo y son afectadas por el líder de equipo. Tappen opina que este proceso requiere un “conocimiento específico, destrezas y trabajo”.¹ Esta sección examina: los pasos en la dirección de equipos y las etapas en el proceso de desarrollo.

Pasos en la dirección de equipos

La dirección de un equipo efectivo es mucho más que tomar a varios individuos y agruparlos al azar. Para que un equipo funcione eficazmente, deben seguirse los siguientes pasos:

¹Ruth M. Tappen, *Nursing Leadership: Concept and Practice* (Philadelphia, PA: F. A. Davis, 1988), 241.

Seleccionar miembros

Al seleccionar los miembros del equipo, se considerarán los siguientes elementos: la habilidad para contribuir al trabajo del equipo y trabajar como un miembro del mismo, y una mezcla apropiada de habilidades y factores personales.

Establecer metas

Muchos equipos son formados con una idea vaga de lo que se espera de ellos. La necesidad de definir claramente los propósitos, objetivos y blancos es uno de los componentes de un liderazgo efectivo.

Definir roles

La clarificación de funciones es esencial para facilitar la operación eficaz del equipo. La ambigüedad en la definición de los roles puede provocar serios conflictos.

Desarrollar cohesión e identidad

La madurez del grupo y el logro de un esfuerzo cooperativo entre los miembros dependerá en gran medida de cómo los miembros se identifiquen con su equipo. La cohesión grupal es necesaria para lograr un compromiso serio hacia las metas establecidas y el deseo de los miembros de integrarse, compartir y apoyar las funciones del equipo. Esta cohesión e identidad se desarrolla teniendo en cuenta los siguientes elementos:

Definición. El equipo debe ser definido. Los miembros del equipo deben conocer a cabalidad las funciones del equipo y saber quiénes son los miembros del equipo. Si el equipo no tiene un nombre, puede ser animador para los miembros el seleccionar un nombre que refleje el propósito o las funciones del equipo.

Territorio. Un equipo nuevo necesita conocer su territorio. Este territorio no es solamente geográfico, puede ser también funcional y psicológico. El equipo necesita, además de un lugar físico donde reunirse, un espacio funcional y psicológico dentro de la organización o la comunidad donde opera.

Conexiones. La coherencia grupal estriba en cuán atractivo resulta el equipo para sus miembros y cuán motivados los miembros estarán para permanecer en el equipo. Las reuniones serán un medio efectivo para fortalecer la conexión entre los miembros y aumentar la cohesión del equipo.

Espíritu de equipo—Esprit de Corps. Se refiere a compartir el sentimiento y el espíritu de entusiasmo que caracteriza al equipo entero. Este elemento también es patente cuando las necesidades de los miembros son satisfechas.

Establecer una guía para la toma de decisiones

Las diferentes formas en que las decisiones son tomadas en un equipo pueden ser divididas en seis categorías:

1. *Default.* Una decisión por *default* (faltar a un deber) es básicamente una indecisión. El silencio o la falta de respuesta del equipo es tomada por consentimiento. Si una idea es propuesta al grupo y ninguna opinión es expresada en oposición a la idea, se asume entonces que la idea es aceptada por todos. Esta suposición muchas veces es falsa—miembros del grupo pueden estar opuestos a la idea al abstenerse de su opinión.

2. *Autoridad.* Una decisión por autoridad es hecha por una sola persona quien tiene alguna autoridad en el grupo, usualmente el líder. Este método es más rápido que lograr que todo el equipo haga la decisión, pero tiene el efecto de no aprovechar de los

demás miembros. Habrá ocasiones, sin embargo, que las decisiones por autoridad serán el método más apropiado.

3. *Minoría*. Las decisiones por minoría son aquellas hechas por un número pequeño de personas en el equipo, usualmente un subgrupo dominante. Esta clase de decisiones ocurre cuando el resto del equipo se siente incapaz de oponerse al subgrupo, o cuando la retirada, pasividad y apatía de parte de la mayoría del equipo resulta en la toma de decisiones por una minoría.

4. *Voto de mayoría*. Decisiones hechas en base a la votación del equipo entero es el método de más aceptación para la mayoría de la gente. El mismo tiene la ventaja de que solicita la opinión de cada individuo en un asunto y reconoce el deseo de la mayoría del grupo.

5. *Consenso*. Decisiones hechas por consenso son decisiones en el cual el equipo busca ganar el asentimiento de cada miembro en un asunto. Esta categoría de decisiones está basada en un entendimiento previo donde se sostiene que todos apoyarán la decisión final aun cuando no estén completamente satisfechos con ella.

6. *Consentimiento unánime*. El consentimiento unánime es un acuerdo genuino de cada miembro del equipo sobre un asunto particular.

Sentar normas

Las normas grupales son creencias compartidas acerca de cómo los miembros del equipo pensarán y se conducirán. Son reglas no escritas que prescriben una conducta aceptable en el grupo. Asuntos tales como puntualidad al trabajo, medida de producción, o si es aceptable partir a casa antes de la hora de cierre.

Animar a la comunicación abierta

La comunicación abierta es esencial para el desarrollo de relaciones de trabajo efectivas. Es un medio por el cual los propósitos y objetivos son clarificados, las funciones son definidas y negociadas, los conflictos manejados y las decisiones son ejecutadas.

Manejo de conflictos

Los conflictos son inevitables en la dinámica grupal. A pesar de las tensiones y las interrupciones que los mismos puedan crear, los conflictos no son necesariamente peligrosos. Sin embargo, ellos pueden estimular la creatividad y proveer oportunidades para el crecimiento. También pueden ser una oportunidad para el aprendizaje, el desarrollo interpersonal, la destreza en el liderazgo, y para desarrollar un conocimiento más profundo de las demás personas. Como regla general, los conflictos no pueden ser evitados ni estimulados, pero sí manejados.

Etapas en el proceso de desarrollo de equipo

Los equipos que mantienen un alto nivel de eficiencia no ocurren por casualidad. Los mismos pasan por un período de desarrollo a lo largo del corredor del tiempo. Según Harper los grupos que se convierten en equipos experimentan una "serie de etapas inevitables y predecibles".¹

¹Harper, 117.

Existen varios modelos que describen estas etapas.¹ En sus trabajos sobre dinámica grupal, Bruce Tuckman argumenta que el desarrollo de un grupo típico procede a través de cinco “fases comunes y predecibles”: fase formativa, fase conflictiva, fase normativa, fase ejecutiva y fase de suspensión.²

Etapas formativa

Como el nombre lo infiere, esta fase representa la reunión inicial del grupo. Es el período cuando el equipo se forma por primera vez o cuando nuevos miembros se integran al grupo.³

La etapa de desarrollo formativo es un período de orientación y conocimiento. Los miembros rompen el hielo y se prueban el uno al otro para posibilidades de amistad y orientación de deberes. Durante esta etapa existe mucha incertidumbre y los miembros aceptan usualmente cualquier dirección o autoridad que ofrezca el líder.

En esta etapa inicial los miembros se hacen la pregunta: “¿qué se espera de mí?”. El líder de equipo, al fungir el rol de “visionario y director”, crea una atmósfera de confianza y optimismo; provee tiempo para que los miembros del equipo se conozcan, y los motiva a participar en discusiones sociales informales.⁴

¹ Ver Susan A. Wheelan, *Creating Effective Teams* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999), 24-30: “Stages of Group Development” (1) dependency and Inclusion, (2) counterdependence and fight, (3) trust and structure, (4) work and productivity; Quick, 28-30: “The Stages in Building a Team”, (1) searching, (2) defining, (3) identifying, (4) processing, (5) assimilating/ reforming; Cornack, 11-16: “Five Stages”, (1) committing yourself to the process, (1) acquiring the skills, (3) applying the skills, (4) building on your experience.

² Frank Rees, *Teamwork from Start to Finish* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), 185; ver B.W. Tuckman, “Developmental Sequence in Small Groups,” *Psychological Bulletin*, 1965, Vol. 63, pp. 384-399).

³ Pfeiffer, 7.

⁴ Rees, 188.

Etapla conflictiva

Esta segunda fase representa la “etapa más difícil”,¹ marcada por competencia y conflictos. Una característica del equipo en esta fase conflictiva es la pobre cohesión y unidad entre los miembros. Impera la rivalidad, las quejas, la pobre colaboración y la competencia por el control. Durante esta fase, el líder, en su papel de “facilitador y maestro”,² guiará su equipo a la participación y al consenso de opiniones. A los miembros los alentará a asumir más responsabilidades y tomará tiempo para enseñar métodos de manejo y solución de conflictos.

Etapla normativa

La transición en esta tercera fase es indicada por un cambio de actitud en los miembros del grupo—de competencia a colaboración. Durante esta fase el sentido de identidad grupal comienza a surgir y las camarillas comienzan a disolverse.³

En esta fase normativa, se desarrolla un ambiente de consenso, quién tiene el poder, quién es el líder, y las funciones de los miembros. Los miembros del equipo comienzan a aceptarse el uno al otro. Las diferencias son resueltas y los miembros desarrollan un sentido de cohesión grupal, unidad y armonía.

Durante esta fase normativa, el líder, en su papel de “maestro y auspiciador”,⁴ enfatizará la unidad en el equipo y ayudará a clarificar las normas y valores del mismo.

¹Pfeiffer, 8.

²Rees, 188.

³Pfeiffer, 10.

⁴Rees, 188.

Dará apoyo y compartirá opiniones con los miembros. Planeará celebraciones, y continuará su foco en construir fuertes relaciones.

Etapas de ejecución

Durante esta etapa el grupo se concentra en la solución de problemas y en finalizar las tareas asignadas. Los miembros experimentan una "intensa lealtad al grupo".¹ El equipo llega a ser una unidad trabajadora y comienza a experimentar los resultados de su misión.² Los miembros están entregados a los objetivos del equipo. Se han comunicado entre sí para resolver los problemas y viven en un ambiente de frecuente reciprocidad y discusión directa, teniendo en mente el logro de sus blancos.

Durante esta fase, el líder, como "consultante y auspiciador"³ se concentra en mantener los canales de comunicación abiertos, compartir nueva información, dar apoyo y refuerzo positivo, y en permitir que el equipo se organice a sí mismo y pruebe nuevos procedimientos.

Etapas de suspensión

En esta fase los miembros se preparan para disolver el equipo. El grupo entiende que su tiempo ha terminado, celebran sus triunfos y se despiden. Rees opina que a esta etapa debería dársele el nombre de "etapa transformadora",⁴ en lugar de "suspensión", porque no todos los equipos se disuelven; muchos cambian su enfoque o sus integrantes, transformándose a sí mismos para comenzar de nuevo.

¹Pfeiffer, 11.

²Rees, 185.

³ Ibíd., 188.

⁴Ibíd., 186.

Durante esta etapa, el equipo se renueva o se disuelve. Algunas personas abandonan el equipo y otros se unen. Según Quick, "en esta fase no hay muerte, en cambio surge una nueva dinámica".¹ Al correr el tiempo, el grupo cambia su personalidad al cambiar su membresía y su labor.

Durante esta etapa de desarrollo, el líder, como "facilitador y visionario",² ayudará al equipo a desarrollar opciones para la renovación o disolución del grupo. Tomará la iniciativa de organizar la ceremonia de clausura, y hará reconocimientos públicos por medio de placas y trofeos. Expresará aprecio sincero a los miembros del equipo por su esfuerzo y contribución.

Principios de liderazgo para líderes de equipos

La esencia del liderazgo es la habilidad de influir sobre otras personas. De acuerdo a De Pree, este "no es un tema fácil de explicar".³ Sin embargo, se estima que el liderazgo es la "fuerza decisiva"⁴ detrás de toda organización exitosa.

Esta sección examina: cómo dirigir en un contexto de cambios, los componentes de un liderazgo efectivo, el papel y las cualidades del líder de equipo.

Como dirigir en una contexto de cambios

Leith Anderson, en *Dying for Change*, señala que los cambios rápidos y complejos que transforman la sociedad occidental han dejado a muchas iglesias y

¹Quick, 30.

²Rees, 188.

³Max De Pree, *Leadership Is an Art* (New York: Doubleday, 1989), 9.

⁴Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders: The Strategy for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985), 2, 3.

organizaciones religiosas balanceándose entre la ineficacia y la extinción.¹ Anderson alerta a los líderes a adoptar sin dilación nuevos paradigmas² para afrontar los desafíos de la presente y la futura generación.

Humberto Rasi, hace la observación que este nuevo contexto social clama urgentemente por líderes cristianos, informados, transformados, capaces de envisionar, habilitar y delegar autoridad a sus seguidores.³

Al dirigir dentro de esta sociedad cambiante, estos líderes mantienen en foco sus prioridades, planifican y se organizan, alientan el espíritu de equipo, delegan responsabilidades, identifican y desarrollan futuros líderes, motivan e inspiran a otros.

La iglesia del futuro, donde estos líderes ejercerán su influencia, estará marcada por un énfasis en liderazgo, énfasis en aprendizaje y entrenamiento, énfasis en la satisfacción de necesidades individuales en un contexto de comunidad, pertinencia cultural y la movilización del laicado.⁴

¹ Ver Leith Anderson, *Dying for Change* (Minneapolis: Bethany, 1998), portada, 21-41; revela que los cambios a nivel mundial son provocados por la globalización, la urbanización, la democratización y el fundamentalismo. Los cambios que ocurren en los Estados Unidos no pueden ser aislados de los cambios que ocurren en el resto del mundo, señala Anderson: "Basically these fall into ten categories: Mobility, coloring, graying, women, pluralism, shifts in segmentation, short-term commitments, decline in the work ethic, conservatism, and cocooning".

² Ver Leith Anderson, *A Church for the 21st Century* (Minneapolis: Bethany, 1992), 17; "a paradigm shift, a new way of looking at something. Such a shift will allow us to view our changing world with new perspective".

³ Ver Humberto Rasi, "Leadership Insights for Hispanics in the 21st Century", Leslie N. Pollard, ed., *Embracing Diversity* (Hagerstown: Review and Herald, 2000), 50-58.

⁴ Ver Frances Hesselbein, ed., *The Community of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), 42-44; en la sección titulada, "The Emergence of the Next Church", se presenta un perfil de la iglesia del futuro. Peter Drucker comenta que la iglesia "is the most significant sociological phenomenon occurring today, and the one that could have the most far-reaching impact on the first half of the twenty-first century". La iglesia tradicional "like a corner grocery store: one proprietor doing his best to serve the needs of one small neighborhood". Por contraste, la iglesia del futuro "there is not one pastor, but an entire team of pastors. These churches are like shopping malls, with many 'boutique' ministries and programs to meet a wide range of needs with excellence".

Para responder a la emergencia de los cambios que se operarán en el mundo y en la iglesia, Elena de White identifica al líder del futuro como una persona dotada con cualidades únicas y capacidad administrativa, con gran capacidad para el trabajo, con corazón cálido y bondadoso, mente serena, buen sentido común y convicciones sólidas.¹

Componentes de un liderazgo efectivo

El liderazgo no ocurre en un vacío, es el producto de varios factores: las cualidades del líder, el rol de los seguidores, y el ambiente. Para fines de este estudio, examinaremos el primer elemento: las cualidades de un líder exitoso.

Cualificaciones según Norton²

Norton ve al líder como un elemento que se conoce así mismo, que tiene un conocimiento adecuado y destreza en el liderazgo, una persona que establece metas claras, se comunica con efectividad, encausa sus energías para funciones de liderazgo y supervisa regularmente para cerciorarse que las metas propuestas se alcancen.

Cualificaciones según Meléndez³

Según la observación de Meléndez, los líderes son usualmente personas de visión, comunicadores efectivos, tomadores de decisiones inteligentes; ellos valoran y respetan a

¹Ellen G. White, *Testimonies for the Church*, vol. 7 (Mountain View, CA: Pacific Press, 1948), 249.

²Ricardo Norton, apuntes de la clase "Seminar in Leadership", Andrews University, verano 2001.

³ Frances Hesselbein, ed., *The Leaders of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), 293-302; ver particularmente el material del capítulo 30 por Sara E. Meléndez, "An 'Outsider's' View of Leadership". Dice Meléndez: "All my experiences and observations are filtered through the lenses of ethnic culture, gender, minority status, and poverty". Ampliando su lista de calificaciones para un liderazgo efectivo, ella señala que "in America society on the brink of the twenty-first century, good leaders must be able to see talent and skills in the diverse individuals and groups that comprise the current work force and that will be even more diverse in the work force of the future".

los individuos y su dignidad; se dedican al servicio, tienen total integridad, son compasivos y a menudo se ven así mismos como maestros.

Cualificaciones según Rasi¹

Una encuesta conducida por este autor entre los líderes adventistas hispanos, identificó, en orden de importancia, las siguientes cualidades de un líder cristiano: amistad con Dios, dedicación al éxito de la misión, honestidad, integridad, actitud de siervo hacia otros, una mente abierta para aprender, sensibilidad a las necesidades ajenas, justo, confiable e inteligente.

Papel y cualidades del líder de equipo

El papel del líder de equipo ha sido objeto de mucho estudio y discusión. En la década de los 1960s, Norman Maier, de la Universidad de Michigan, investigó los factores que contribuyen en la actuación grupal. Encontró que el determinante primario en el éxito de un equipo es la habilidad de la persona que lo dirige.²

Rees opina que a lo largo de la vida del equipo, el líder debe asumir un papel más de “facilitador” que de gerente.³ Un liderazgo eficaz le exige al líder ser “facilitador, colaborador y director”.⁴

¹Ver Leslie N. Pollard, ed., *Embracing Diversity* (Hagerstown: Review and Herald, 2000), 50-58, donde Humberto Rasi aparece como uno de los autores contribuyentes.

²Mark Sanborn, *Team-Built: Making Teamwork Work* (New York: Master Media Limited, 1992), 95.

³Rees, 187.

⁴Sung Kwon, “The Moses Model,” *The Sabbath School Leadership*, June 2003, 16.

El líder de equipo como facilitador

Mans y Sims describen el papel del líder de equipo como el de un "facilitador".¹ Un líder de equipo necesita ser ambos: "facilitador e inspirador".² Estos líderes facilitan el proceso de tomar decisiones; inspiran motivación al inculcar las iniciativas de trabajar fuerte en el grupo e implementan las decisiones del equipo.

Ann & Bob Harper, en *Team Barriers: Action for Overcoming the Blocks to Empowerments, Involvements, & High-Performance*,³ describen las características del líder facilitador. Este líder:

1. Escucha a sus compañeros
2. Propicia un clima de confianza y franqueza
3. Valoriza la diversidad
4. Practica lo que predica
5. Comunica la misión y las metas de la organización
6. Delega, entrena, aconseja y enseña
7. Motiva la creatividad y el asumir riesgos
8. Comparte información
9. Delega autoridad
10. Usa el elemento de la comunicación para ayudar al grupo en su auto-corrección de procedimientos
11. Lidia con conflictos

¹Kraft, 15, 16.

²Robert Heller y Tim Hindle, *Essential Manager's Manual* (New York: DK Publishing, 1998), 366, 367.

³Ann Harper y Bob Harper, *Team Barriers: Actions for Overcoming the Blocks to Empowerments, Involvements, & High-Performance* (New York: MW Corporation, 1994), 116.

- 12. Dirige reuniones eficaces
- 13. Influye sin imponer autoridad
- 14. Mantiene el equipo en línea

Categorías de destrezas del líder de equipo

Todo líder de equipo necesita rasgos de personalidad fuertes para afirmar su influencia y función. Burrell desarrolló el "*Self-managing Team (SMT) Leader Survey*",¹ y como resultado de sus investigaciones, identificó seis categorías de destrezas que el líder de un equipo pujante necesita dominar:

- 1. Comunicación—escuchar a los miembros del equipo y compartir información de una manera clara y concisa
- 2. Habilidades de reflexión—analizar los problemas eficazmente
- 3. Administración—coordinar actividades y prestar atención a los detalles
- 4. Liderazgo—estimular la responsabilidad y la autodirección
- 5. Destrezas interpersonales—asistir en problemas personales y proveer oportunidades de desarrollo personal y grupal
- 6. Flexibilidad—responder a lo inesperado y aprovechar las oportunidades

Heller y Hindle ven al líder de equipo como, (1) un "excelente juez" de los talentos y personalidades de los individuos en el grupo, (2) un "comunicador de doble vía" de primera clase, (3) un "adepto a encontrar formas de vencer" las debilidades, (4) una persona "entusiasta e inspiradora".²

¹Kraft, 6-10.

²Heller y Hindle, 369.

Estos autores van más allá de estas cualidades y hablan del líder de equipo como "alguien que dirige desde el frente",¹ que levanta continuamente la visión del equipo; reconoce y celebra los éxitos individuales y del grupo; usa sus propias habilidades interpersonales para reunir el equipo como una unidad coherente; se muestra seguro y visible; desarrolla un estilo accesible con el que las personas pueden relacionarse; instila y mantiene la confianza en los miembros del equipo; hace siempre obvio su entusiasmo por el proyecto a la mano y su fe en el equipo.

Mecánica funcional del trabajo en equipo

Las secciones anteriores trataron con los fundamentos para el trabajo en equipo y los principios de liderazgo para líderes de equipos; esta sección examina la mecánica funcional del trabajo en equipo, particularmente fija su atención en las prácticas de comunicación en el equipo, manejo de conflictos en el equipo, estrategias para reuniones efectivas en el equipo y eventos y ritos en la vida del equipo.

Prácticas de comunicación en el equipo

Para construir y mantener un equipo, sus miembros deben estar dispuestos a comunicarse entre sí de tal manera que reflejen franqueza, confianza y respeto. Existen tres prácticas de la comunicación usadas por los equipos exitosos: compartir información, proveer retroalimentación y alentar la participación entre los miembros del equipo.²

Los equipos de alta ejecución mantienen una estructura de comunicación abierta que les permite a todos los miembros participar. Los individuos se escuchan sin tener en

¹Ibid., 399.

²Quick, 60.

cuenta su edad, título, sexo, raza, etnicidad, profesión, u otras características de *status*. Wheelan señala que este tipo de comunicación “inspira a una mayor productividad al prestarle atención a todas las ideas y sugerencias”.¹

Frank Rees, en *Teamwork from Start to Finish*, observa que el tipo de comunicación que el equipo necesita practicar, “dependerá en gran medida de lo que la organización necesite que se le comunique”.²

Rees bosqueja en cuatro asuntos el proceso de comunicación que el equipo implementa en su aproximación a la organización: Fijar las metas de comunicación, analizar la situación de la comunicación, planear la comunicación, desarrollar y presentar la comunicación.³

Fijar las metas de comunicación

El equipo se reunirá para determinar que deseas lograr cuando publique los resultados de su esfuerzo. Al escribir su informe, el equipo considerará los siguientes puntos en su comunicación:

Clarificar lo que el equipo ha hecho.

Explicar cómo el equipo alcanzó su decisión y logró sus resultados.

Convencer a la audiencia porqué los resultados deben ser tomados con seriedad.

Lograr apoyo para la implementación o la próxima fase del proyecto.

Proveer información relevante a los que serán afectados por el trabajo del equipo.

Ayudar a los otros equipos que darán continuidad a lo que fue iniciado.

¹Wheelan, 42.

²Rees, 134.

³Ibíd., 134-136.

Persuadir a la audiencia a actuar basados en la información presentada.

Analizar la situación de comunicación

Para determinar el formato y el medio que será usado para publicar los resultados del equipo, los miembros analizarán las siguientes preguntas:

¿Quién necesita ser informado de los resultados del equipo? Para asegurar el apoyo por los esfuerzos del equipo, ¿con cuáles piezas de información necesitará cada miembro estar bien familiarizado? ¿Qué grupo en la organización tendrá la oportunidad de hacer preguntas al equipo? ¿Cuál de los grupos necesitará solamente conocer los resultados del trabajo del equipo?

Al anticipar lo que cada grupo necesitará conocer según el ambiente, ¿cuál será el mejor tiempo y formato para la comunicación del informe? ¿Cómo podrá el equipo hacer uso de las destrezas de sus miembros para transmitir con mayor éxito los resultados de su informe?

Planificar la comunicación

Partiendo de las preguntas previas, el equipo decidirá y planificará cómo publicará los resultados de su trabajo. Esto podrá hacerlo en varias formas: el equipo podrá escoger hacer pequeñas presentaciones a un grupo mayor, escribir y circular informes, o crear un panfleto vívido. Luego el equipo decidirá cómo creará y hará la presentación.

Al dar este paso, el equipo prestará consideración a las siguientes preguntas: ¿Quién diseñará la presentación, o escribirá el informe? ¿Se involucrará a todos los miembros del equipo? ¿Cómo? ¿Cuál será la limitación de tiempo del equipo? ¿Quién

será el primero en escuchar los resultados? ¿Quién hará la presentación? Fuera de los miembros del equipo, ¿quién será informado o involucrado mientras el equipo planifica este proceso?

Desarrollar y presentar la comunicación

Mientras el equipo desarrolla y presenta su comunicación, el equipo tomará nota de los siguientes elementos:

Mantener en mente el blanco de la comunicación. Mantener la comunicación clara, simple, breve y lo más entretenida posible. Presentar lo que es pertinente para la audiencia, no lo que es relevante para el equipo. Mostrar el impacto positivo del esfuerzo del equipo en la organización. Esperar preguntas y estar preparados para ellas con anticipación. Si la comunicación es por escrito, las preguntas se cubrirán en el material.

Editar y practicar la comunicación para lograr las metas de la transmisión, pero no agonizar sobre la perfección. Estar confiados. Permitir un margen de errores, y permanecer flexibles. Hablar o escribir a la audiencia en una manera directa y personal.

Determinar al tiempo y el lugar que serán ventajosos para la comunicación

Evitar avergonzar al equipo o dar excusas

Estar a la expectativa para afrontar a algunos escépticos e insensatos en la audiencia, pero no tomar ofensa. Simplemente se debe explicar cuál fue la misión del equipo y qué hizo. Escuchar y reconocer los comentarios. Si el equipo pasó por alto algún detalle, admitir el error y proseguir. Enfocar la atención en lo positivo.

Manejo de conflictos en el equipo

De acuerdo al *Diccionario del idioma español*, "conflicto" es un choque de ideas,

intereses y lucha.¹ La palabra viene del latín *conflictus*, que significa “chocar con fuerza”.² Es la “perturbación emocional que resulta de un choque de puntos de vista contrarios”.³

En un contexto de equipo, el conflicto puede atribuirse a factores tales como: las fases de desarrollo del equipo, la diferencia de opiniones entre los miembros, estilos en la toma de decisiones y mala comunicación.

Causas de conflicto en el equipo

Para tener una comprensión más clara de la naturaleza del conflicto, es saludable examinar los diferentes elementos que pueden provocar conflictos en el equipo. Spiegel y Torres, en *Manager's Official Guide to Team Working*, identifican seis causas de conflictos en el equipo:⁴

Diferencia de personalidad. Tales diferencias pueden ser tan simples como la apariencia física o el estilo del idioma, o tan compleja como la forma en que los miembros toman sus propias decisiones, o si los individuos son más extrovertidos o introvertidos.

Diferencia de valores. Los miembros del equipo pueden expresar puntos de vista divergentes basados en los valores personales que fuertemente sostienen.

¹Edwin B. Williams, *Diccionario del idioma español* (Nueva York: Pocket Books, 1959), 103.

²Johnson y Johnson, 379.

³Spiegel y Torres, 97.

⁴Ibíd., 99,100.

Diferencias en perspectivas. A menudo, el miembro del equipo tiene perspectivas diferentes debido a sus diferentes trasfondos, experiencias, habilidades y cargos de trabajo. Esto puede verse como una fuerza del equipo, no como un problema.

Diferencias en metas. Algunos miembros del equipo pueden tener objetivos personales o metas que chocan con la meta del equipo. A menudo a esto se llama "agendas ocultas".

Diferencia en lealtad departamental. Algunos miembros del equipo pueden informar a diferentes supervisores de departamentos en la organización. Los conflictos pueden surgir de problemas basados en las afiliaciones departamentales.

Diferencias culturales. Algunos equipos están integrados por individuos de diversos fondos culturales. La incapacidad del líder de un equipo para manejar las diferencias culturales en el lugar de trabajo puede ser una causa mayor de conflicto.

Estrategias para el manejo de conflictos en el equipo

Los conflictos dentro de un equipo son inevitables y a veces necesarios. A pesar de las tensiones y las interrupciones que los mismos provocan en el funcionamiento del equipo, los conflictos no son necesariamente dañinos.

Lumsden y Lumsden opinan que los conflictos "pueden estimular la creatividad, propiciar las oportunidades de crecimiento y ser un vehículo de aprendizaje para el desarrollo de las destrezas en el liderazgo y las relaciones interpersonales".¹

¹Lumsden y Lumsden, 108.

Existe una variedad de estrategias disponibles para lidiar con conflictos.¹ Spiegel y Torres identifican las cinco estrategias más comunes implementadas en un marco de equipo: competencia, colaboración, retirada, acomodamiento y compromiso.²

Competencia. Un individuo que emplea la estrategia de la competencia persigue sus propios intereses a expensas de la otra persona. Es una estrategia orientada hacia el poder, en la cual una persona gana y otra pierde. Será apropiado usar esta estrategia cuando se necesite una decisión rápida o cuando el individuo entienda que está en lo correcto.

Colaboración. Esta estrategia se caracteriza por un intento de trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga completamente los intereses de ambos. Spiegel y Torres observan que "la colaboración es la estrategia más deseable para el manejo del conflicto en los grupos".³ Esta estrategia se emplea cuando existe un alto nivel de confianza y cuando se desea ganar el compromiso de otros.

Retirada. Los individuos que escogen esta estrategia hacen todo lo posible por no involucrarse en el conflicto y mantenerse lo más alejados posible. La retirada puede ser física o psicológica. Posponer, esconder los sentimientos, cambiar de tema, retirarse del salón de reuniones o abandonar el proyecto, son algunas señales de este estilo.

Esta estrategia es apropiada cuando el individuo es tomado de sorpresa y no está preparado, y por lo tanto necesita tiempo para pensar y coleccionar información. Otra razón

¹Ver Susan Fritz, F. William Brown y Joyce Povlacs Lunde, *Interpersonal Skills for Leadership* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), 214-217.

²Spiegel y Torres, 100-103.

³Ibíd., 106.

puede ser cuando el individuo está muy empeñado emocionalmente y los demás a su alrededor pueden resolver el conflicto más apropiadamente.

Acomodamiento. Esta estrategia es lo opuesto a la competencia y contiene un elemento de sacrificio propio. La persona que acomoda, sacrifica sus propios intereses para satisfacer los intereses de los demás.

Será apropiado usar esta estrategia cuando el individuo descubre que está equivocado o cuando el asunto es más importante para la otra persona que para él.

Compromiso. La estrategia de compromiso ocurre cuando cada miembro del equipo rinde algo de valor para ayudar a resolver el conflicto. En el compromiso no hay verdaderos ganadores ni perdedores. El compromiso es mutuo. Cada uno cede algo para alcanzar un acuerdo.

Será apropiado usar esta estrategia cuando existe presión del tiempo y se busca una solución rápida. Esta estrategia también se usa cuando se desea lograr un acuerdo sobre un asunto complejo.

Estrategias para reuniones efectivas en el equipo

La mecánica funcional de un equipo efectivo dependerá en gran medida de la calidad de sus reuniones. De tales reuniones resulta la mayor parte del trabajo que se realiza en el equipo.

En las reuniones, se establecen las metas, dirección, y normas de operación del equipo. Son un foro para lograr consenso, resolver problemas y tomar decisiones en el equipo. Por eso es importante que las mismas sucedan en forma efectiva.

Características de una reunión efectiva

Una reunión tendrá más probabilidad de ser efectiva cuando el líder del equipo se asegura de prestar atención a estas sugerencias prácticas:¹

1. Comienza y termina la reunión a tiempo.
2. Facilita la discusión.
3. Comparte la agenda.
4. Asegura que la información esté visible en una pizarra.
5. Asegura que alguien tome notas.
6. Fija la meta que desea alcanzar para cada reunión.
7. Al concluir la reunión, resume los resultados.
8. Repite las responsabilidades, términos de fechas y seguimientos de deberes.
9. Anima a todos los miembros a participar.

Según Quick, una reunión de equipo efectiva se introduce con una declaración de propósito, los miembros comparten libremente sus ideas y sugerencias, las decisiones se toman por consenso y “la dirección se va pasando alrededor de la mesa”.²

Elementos de una reunión efectiva

Winer y Ray, en *Collaboration Handbook*, identifican los elementos básicos de una reunión efectiva: la planificación, el proceso, el personal y los informes.³

Planificación. La planificación de la reunión comienza con una declaración de

¹David Dee, *First Team: Everything You Need To Know To Start A Team . . . Lead A Team . . . And Be A Team* (Chicago: Dartnell, 1995), 148.

²Quick, 79, 80.

³Michael Winer y Karen Ray, *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoining the Journey* (San Paul: Amherst H. Wilder Foundation, 1997), 56, 57.

propósito. Se entrega el material de lectura para los participantes antes de la reunión. Se una agenda de acción indicando la disposición, la responsabilidad y la asignación de tiempo para cada asunto. Se maneja la logística: la fecha, el lugar, la hora del inicio.

Proceso. El procedimiento de la reunión comprenderá el asentimiento a las reglas de la participación y de toma de decisiones. Comenzar y concluir a tiempo. Seguir una agenda de acción. Hacer el trabajo que debe ser hecho. Revisar lo que se logró (o lo que no se logró) y entender lo que sucedió (o no sucedió).

Personal. Hacer reconocimiento del personal: su contribución y participación. Fomentar recompensas. Manejar situaciones conflictivas. Dar seguimiento a los miembros que estuvieron ausentes.

Informes. Tomar nota de las reuniones y preparar un resumen. Los "resúmenes" son informes breves que explican quiénes asistieron a la reunión, los asuntos considerados, los votos tomados, las personas responsables de cada acción, los progresos alcanzados y los asuntos principales para la próxima reunión. Las minutas, a diferencias de los resúmenes, son anotaciones de toda la discusión de la reunión.

La primera reunión del equipo

La primera reunión del equipo es crucial. Puede ser la más difícil porque los miembros necesitan tiempo para ajustarse a la situación y sentirse cómodos. El curso que tomará el equipo en sus etapas de desarrollo, dependerá mucho de esta primera reunión. Dee, en *First Team: Everything You Need To Know To Start A Team . . . Lead A Team . . . And Be A Team*, presenta una lista de asuntos que se deberían tener presente en la primera reunión:¹

¹Dee, 146, 147.

Presentación de los miembros. Los miembros del equipo se presentan a sí mismos, discuten su trabajo particular y explican cualquier experiencia que puedan tener. Además, ellos podrán tomar algunos minutos extras para discutir alguna información personal, tales como asuntos de interés fuera del trabajo y pasatiempos.

Escoger el nombre del equipo. Esta actividad le permitirá a los miembros relajarse y compartir ideas juntos. Usualmente, romperá la tensión que existe cuando la gente se reúne por primera vez, y aportará sugerencias creativas y humorísticas. Además, esta actividad estrecha la relación entre los miembros y formalmente identifica el grupo como un equipo.

Elección del líder y el secretario. Si el equipo no ha nombrado un líder, es apropiado hacerlo en esta primera reunión. También se nombrará un secretario para tomar las notas, preparar las minutas y distribuir las agendas.

Distribución de materiales. Algunas entidades no proveen materiales. Otras asisten al equipo con lápices, libretas de apuntes, carpetas y aun maletines.

Revisión de metas y objetivos. A menudo, durante este segmento, un miembro de la gerencia se une al grupo para explicar las metas y objetivos del equipo y para brindar apoyo.

Según Rees, la mayor parte de lo que se hace en el equipo tiene como base la reunión regular del grupo. Si el equipo va a funcionar bien, debe celebrar reuniones frecuentes, productivas y eficaces.¹

¹Rees, 162.

Actividades importantes en la vida del equipo

El equipo aumenta su efectividad a medida que su identidad es reforzada. El equipo es un organismo—una entidad,¹ al igual que el individuo es un organismo. El nutrir y afirmar este organismo aumenta su productividad. Esto se logra por medio de varias actividades en la vida del equipo.² Entre ellos:

Lista de miembros

Es fundamental sentar los nombres de los miembros del equipo en un listado especial. Una lista de miembros hace visible el mecanismo que ahora está operando en la entidad para tomar decisiones y hacer recomendaciones. Además, este listado es una herramienta que comunica la importancia de cada individuo en la vida y el éxito del equipo.

El líder del equipo debe asegurarse: (1) Que al imprimir la lista, los nombres estén deletreados correctamente. (2) Que cada miembro reciba una copia. (3) Que la lista sea colocada en un lugar visible del salón de reuniones. (4) Que se la utilice en las reuniones regulares del equipo.

Creación de un símbolo de identidad

Una organización se identifica por su símbolo. Las escuelas tienen mascotas; los negocios usan tipos. Un tipo o estandarte le muestra a los demás qué es uno. Esto le da a

¹A. Bruce Williams, *Build Team Consensus* (Palatine, IL: IRI, 1993), 175.

²Para una discusión más amplia de los distintos eventos y ritos en la vida del equipo, ver Thomas R. Harvey y Bonita Drolet, *Building Teams, Building People* (Lancaster, PA: Technomic, 1994), 29-41; R. Bruce Williams, *Building Team Consensus* (Palatine, IL: IRI, 1993), 182-192; Mel Silberman, ed., *The 1998 Team and Organization Development Sourcebook* (New York: McGraw Hill, 1998), 257-261.

los miembros del equipo una imagen común, identidad, y representación en la organización.

Los símbolos reflejan una identidad compartida y el propósito de la organización. Proveen una imagen visual y fortalecen la unidad del equipo. También permiten que los miembros del equipo muestren su orgullo en trabajar para la organización que estos símbolos representan.

La bandera del equipo puede incluir aspectos únicos de la tarea particular del equipo. Desplegar estos símbolos recordará a la gente el significado de la tarea del equipo mucho mejor que las palabras.

El líder del equipo animará a sus miembros a involucrarse en actividades para crear su tipo, bandera o símbolos visuales. Al finalizar la actividad, la obra de arte que se realice debe contestar la pregunta: ¿Qué mensajes comunican estos símbolos?

Declaración de visión

Muchas organizaciones y equipos poseen alguna declaración de visión, “para articular su sentido de dirección en el futuro”.¹ Una declaración de visión está orientada hacia el futuro. Describe lo que la organización es y cómo cumplirá sus intentos con éxito. La misma toma forma de los principios de la organización.

Al retratar un estado futuro, la declaración de visión esboza quiénes son los clientes, los servicios y las estrategias. Es el enfoque en el horizonte que todos los miembros de la organización mantienen a la vista y en cuya dirección trabajan constantemente.

¹Silberman, 257.

Selección de un canto tema

Los cantos comunican sentimientos y dedicación. En muchas culturas se reconoce el valor de la canción para “enfocar las energías de la gente hacia el trabajo”.¹ Una canción puede celebrar la importancia de la tarea del equipo y el aprecio de los compañeros al trabajar juntos.

El líder del equipo motivará a sus miembros a componer una canción. Esta actividad se realizará mejor con un grupo de personas que han estado trabajando juntas por cierto tiempo. Esto podrá hacerse dos o tres meses después que el equipo ha sido formado. Cuando un equipo parezca estancarse en un asunto o problema, el entonar su cántico podrá marcar la diferencia.

Celebraciones y ritos

Los equipos eficaces celebran las ocasiones especiales, tales como: cumpleaños, nacimientos, bodas, etc. Compartir juntos para celebrar éxitos, realizaciones de proyectos y para dar la bienvenida a los nuevos miembros, no solamente trae satisfacción personal, también proporciona gozo y alegría a todos los miembros del equipo.

En la vida del equipo también surgen simples ritos que emergen sin previa planificación. Algunas veces es una exclamación, un gesto, una palabra, una frase o algo que sucede a algunos de los miembros y es repetido vez tras vez en una situación similar. Los ritos surgen a veces luego de una victoria o de un evento significativo para el grupo.

En realidad, los eventos, ritos y celebraciones del equipo fortalecen la sinergia en los miembros, desarrolla su identidad, estrecha sus vínculos y crea un ambiente de entusiasmo y motivación en la prosecución de sus metas.

¹Williams, 190.

Resumen

El objetivo del capítulo fue examinar los fundamentos para el trabajo en equipo, los principios de liderazgo para líderes de equipo y la mecánica funcional del trabajo en equipo. Se destacó la diferencia entre grupos y equipos, tipos de equipos y las características de un equipo eficaz. También fue analizado el proceso de la dirección y las etapas del desarrollo del equipo, y el papel del dirigente de equipo y sus calificaciones.

El siguiente capítulo considera el perfil de la Iglesia Adventista Maranatha de Grand Rapids, donde el seminario fue implementado.

CAPÍTULO 4

PERFIL DE LA IGLESIA ADVENTISTA MARANATHA DE GRAND RAPIDS, MICHIGAN

El perfil de la Iglesia Adventista Maranatha, será examinado tomando en cuenta el contexto de su ciudad: Grand Rapids, Michigan. Se hará una breve mención de la historia de su surgimiento, desarrollo y futura trayectoria.

Este capítulo examina (1) el perfil de la ciudad de Grand Rapids, Michigan, (2) el perfil de la comunidad hispana de Grand Rapids, y (3) el perfil de la Iglesia Adventista Maranatha de Grand Rapids.

Perfil de la ciudad de Grand Rapids

La ciudad de Grand Rapids, conocida como la “Capital de Muebles de Oficina del Mundo”¹, va a la vanguardia en la manufactura, distribución, finanza y transportación en el oeste central de Michigan.² Por tres veces ganadora del reconocimiento nacional “*All-America City*”,³ Grand Rapids es la segunda metrópolis más grande del Estado, ubicada en un área de 72 kilómetros cuadrados, con una población de 197.800 habitantes.

¹Gerald Elliott, *Grand Rapids: Renaissance on the Grand* (Tulsa, Oklahoma: Continental Heritage Press, 1982), 8.

²Joseph P. Crawford. “Grand Rapids.” *World Book Online Reference Center*, 2004. World Book, Inc. <<http://www.aolsvc.worldbook.aol.com/wb/article> > junio 2004 (acceso 2 junio 2004).

³James Van Vulper, *Grand Rapids Then and Now* (Grand Rapids: The Grand Rapids Historical Commission, 1988), 1.

La ciudad está asentada en los límites del Condado de Kent, donde fluye con rapidez el *Grand River*, la mayor ruta de agua en el Estado, cerca de 40 kms al este del Lago Michigan. Grand Rapids debe su nombre a los rápidos del *Grand River* (ver Apéndice C).

Economía y comercio

Según informes de la Cámara de Comercio de Grand Rapids, en el área metropolitana de la ciudad operan cerca de 2.400 firmas manufactureras.¹ Los principales productos incluyen: equipos de aviación, piezas de automóviles, maquinarias, y muebles para casas y oficinas; además, productos de cuidado domésticos, herramientas, plásticos, sistemas de refrigeración, procesamientos de alimentos, productos de piel y calzado.²

De acuerdo a *Anderson Economic Group*, la ciudad de Grand Rapids es una de las mejores para el desarrollo de negocios.³ En 1998, la revista *Fortune* nombró a Grand Rapids dentro de las 10 mejores ciudades para la implementación de negocios.

Grand Rapids también ofrece a sus residentes la más grande oportunidad en relación a su seguridad financiera. El área ocupa el cuarto lugar de acuerdo a una encuesta que el grupo *Relia Star's* publicó en el año 2000 bajo el título: "*Best Cities to Earn and Save Money*".⁴

¹Joseph P. Crawford, "Grand Rapids", *World Book Online Reference Center*, 2004. World Book, Inc. <<http://www.aolsvc.worldbook.aol.com/wb/article>> junio 2004 (acceso 2 junio 2004).

²Ellen Arlinsky, ed., *Grand Rapids and Its People* (Grand Rapids: Grand Rapids Historical Commission, 2003), 70.

³Grand Rapids Area Chamber of Commerce, "Grand Rapids Economy", <<http://www.grandrapids.org/aboutgr/economy.cfm>> junio 2004 (acceso 2 junio 2004).

⁴Ibíd.

Centros de atracción y entretenimiento

El oeste de Michigan está catalogado como uno de los mejores lugares del país en la categoría de diversión y entretenimiento. La ciudad de Grand Rapids tiene el más alto porcentaje en número de jugadores de golf per cápita en los Estados Unidos. Además de eventos deportivos, la ciudad auspicia festivales musicales, teatrales y artísticos. En el año 2001, la revista *Amusement Business* nombró el local *Van Andel Arena* como el mejor escenario en la categoría de 10.000 a 15.000 asientos.

El área metropolitana de Grand Rapids está adornada por un complejo de centros de convenciones y entretenimientos que entre otros incluye, el *Grand Center*, *Monroe Shopping Center*, *Van Andel Arena* y el *DeVos Place Convention Center*, recién construido al borde del *Grand River*, a un costo de \$216 millones de dólares, “es un sitio clave para la fomentación de ocupaciones y comercio de alrededor del país”.¹ La plaza *Vandenberg Center* agrupa una serie de edificios de oficinas y en el centro de la misma se levanta “*La Grande Vitesse*”, una escultura de acero de 13 mts. diseñada por el artista americano Alexander Calder.

La ciudad de Grand Rapids también alberga una serie de museos, tales como, el *Gerald R. Ford Museum*, que da albergue a la famosa biblioteca del ex-presidente Gerald R. Ford, *The Public Museum of Grand Rapids*, y *Grand Rapids Art Museum*.

Entre otras atracciones se cuenta el *John Ball Park and Zoo*, *Frederik Meijer Gardens and Sculpture Park* y el *DeVos Performance Hall*. La ciudad además auspicia una orquesta sinfónica, varias compañías de ópera y ballet, grupos teatrales, y varios

¹Ted Roelofs, “Look No Further, We Have What You Need Here”, editorial, *The Grand Rapids Press*, mayo 4, 2004, 6.

equipos deportivos, entre ellos, *Grand Rapids Rampage*, *Grand Rapids Griffins* y *West Michigan Whitecaps*.

Instituciones educativas, científicas y religiosas

Grand Rapids es la cuna de Aquinas College, Calvin College, Cornestone University, Davenport College, Grace Bible College, ITT Technical Institute, Chic University of Cosmetology y planteles secundarios de Michigan State University, Western Michigan University y Central Michigan University.

También se encuentra en Grand Rapids el Van Andel Medical Research Institute, las oficinas centrales de la Iglesia Cristiana Reformada de Norteamérica y de las casas de publicaciones cristianas Baker, Zondervan, Eerdmans y Kregel.

Perspectiva histórica

Los franceses fueron los primeros europeos en explorar a Michigan, hace alrededor de 400 años.¹ Cuando llegaron a este territorio, intercambiaron pieles por metal y textiles europeos con los indios *Ottawa*, quienes dirigidos por el jefe Noonday, se mudaron al área y vivieron en varias aldeas localizadas a lo largo del *Grand River*.

En noviembre de 1826, un mercader francés llamado Louis Campau, vino de Detroit para negociar con los indígenas. A su llegada construyó una cabina, un puesto de intercambio de mercancías y un taller de herrería localizado donde ahora se levanta el *Grand Center*. El 20 de septiembre de 1831, Campau pagó al gobierno federal \$90 dólares por la porción de terreno que hoy comprende el distrito de negocios en el centro

¹Arlinsky, 20.

de la ciudad—72 acres a un precio de \$1.25 por acre.¹ Hoy, junto a su esposa Sophie, Campau es recordado como el padre y fundador de Grand Rapids.

Con la firma del Tratado de Chicago en 1821, el gobierno de los Estados Unidos adquirió el suroeste de Michigan y pagó a los indios *Ottawa* una pequeña cantidad de dinero por su tierra. “Para ayudarles a aprender el estilo de vida americano”, se les prometió los servicios de un herrero, un carpintero, un maestro y un misionero.²

En 1825, un misionero bautista llamado Isaac McCoy, llegó al valle del *Grand River*, y abrió una escuela y una iglesia. El jefe Noonday fue uno de los primeros *Ottawa* en asistir a la iglesia.³ Años más tarde, McCoy escribió un libro donde relata su experiencia como misionero entre los indígenas americanos.

En 1833, un misionero católico llamado Frederic Baraga, arribó en el valle del *Grand River*. Louis Campau, quien también era católico, le dio la bienvenida. Baraga construyó a *St. Mary's Mission*, en el lado oeste del *Grand River*, donde en la actualidad se encuentra localizada *Grand Valley State University*.⁴ Baraga se interesó mucho en la cultura *Ojibwa* y escribió un diccionario de la lengua *Ojibwa*.

Hoy, cerca de 4.000 *Ottawa*, y otros norteamericanos autóctonos, viven en la ciudad de Grand Rapids y sus alrededores. Ellos trabajan, asisten a las escuelas públicas

¹William J. Etten, *A Citizens' History of Grand Rapids, Michigan with Program of the Campau Centennial September 23 to 26, 1926* (Grand Rapids: A. P. Johnson, 1926), 14. En este libro se muestra una copia del recibo de compra original que el gobierno federal le extendió a Campau por \$90 dólares.

²John W. McGee, ed., *Bend in the River: The Story of Grandville and Jenison, Michigan 1832-1972* (Grand Rapids: Eerdmans, 1973), 20.

³Ibíd., 24.

⁴Ibíd.

y mantienen sus propias organizaciones. Cada verano organizan “powwows” para celebrar su cultura tradicional.¹

Para el año 1838, el lugar se había incorporado como un pueblo, en un área de aproximadamente un kilómetro cuadrado. El primer censo formal se llevó a cabo en 1845 y dio como resultado una población de 1.510 habitantes, en un área de siete kilómetros cuadrados. En 1850, la pequeña comunidad se convirtió en una ciudad—oficialmente incorporada el 1 de mayo de 1850—, con una población de 2.686 personas. Para 1857, el área total de la ciudad de Grand Rapids, alcanzaba alrededor de 16 kilómetros cuadrados.²

Para esa época la ciudad tenía ya sus fábricas de muebles y varias pequeñas tiendas privadas donde se fabricaban piezas de muebles. La presencia del *Grand River* fue un recurso para generar energía y así facilitar la transportación de madera fina y pesada. Después de una exhibición internacional de maderas en Filadelfia, en el año 1876, Grand Rapids, obtuvo reconocimiento mundial por su liderazgo en la producción de muebles finos. Al poco tiempo, Grand Rapids llegó a ser conocida como “*the Nation’s Furniture City*”.³

La ciudad de Grand Rapids tiene una larga historia de liderazgo. En 1881 se construyó la primera planta hidroeléctrica en el país, en el lado oeste de la ciudad. Grand Rapids también encabezó al resto de las ciudades, al convertirse en la primera ciudad en

¹Ibid., 25.

²*Directorio Comercial Hispano* (Grand Rapids: Dickinson Press, 2003), 7.

³Arlinsky, 40.

añadir fluoruro al agua de beber. En 1916, los ciudadanos votaron por la adopción de una comisión como forma de gobierno, una de las primeras en todo el país.¹

Durante el siglo XX la ciudad experimentó un crecimiento substancial de inmigrantes de Asia, Latinoamérica y de otras partes del tercer mundo. Estas naciones han sido azotadas por la guerra, la enfermedad y la pobreza. "Varias iglesias y grupos locales han patrocinado la llegada de refugiados de Vietnam, Camboya, Etiopía, y judíos que residían en la Unión Soviética".²

La presencia hispana también se ha pronunciado en las últimas dos décadas, convirtiéndose en el segmento minoritario con el más rápido nivel de crecimiento. Según los datos de la oficina del Censo del año 2000, se contaron 25.818 hispanos en la ciudad de Grand Rapids. Esto sin contar los suburbios.

Desafíos de la comunidad

La comunidad de Grand Rapids enfrenta varios retos. La agencia *Heart of West Michigan United Way*, tiene por propósito proveer información actualizada sobre el estado de la ciudad a planeadores, fundaciones y patrocinadores financieros. La información colectada es publicada en un informe anual titulado *Neighbors Building Better Communities*. En su último informe ofrece información sobre los mayores problemas que al presente enfrenta la ciudad de Grand Rapids y el condado de Kent: Crimen, 18,4 por ciento; asuntos de seguridad pública, 12,6 por ciento; abuso de

¹Directorio Comercial, 7.

²Ibíd., 110.

substancias controladas, 5,8 por ciento; violencia y pandillas, 4,7 por ciento y problemas de tráfico, 3,8 por ciento.¹

Perfil de la comunidad hispana de Grand Rapids

El departamento de historia de la biblioteca principal de Grand Rapids, publicó recientemente la guía "*History of the Hispanic Community in Grand Rapids, Michigan*" en la misma aparece la siguiente nota explicativa:

El departamento de historia de la biblioteca de Grand Rapids y su Centro Especial de Colección no tienen muchos recursos sobre la historia de los hispanos en Grand Rapids, como sucede con otros grupos étnicos. La razón se debe a que los hispanos no han vivido por mucho tiempo en el oeste de Michigan. Hubo unas pocas familias que se establecieron aquí en la década de 1920, y alrededor de seis familias al principio de 1940. Durante la Segunda Guerra Mundial, algunos obreros migratorios se quedaron para trabajar en las fábricas. Los puertorriqueños se incorporaron a la comunidad en la década de 1950, junto con los refugiados cubanos en la década de 1960, y de nuevo en el éxodo de la década de 1980. Un registro de 1960 muestra aproximadamente 1.130 personas de México y de otros países latinoamericanos, no incluyendo a aquellos de Puerto Rico. El censo de 1980 muestra 5.751 hispanos; 1990, 8.447; y entonces, por el año 2000, el crecimiento alcanzó casi 26.000 habitantes hispanos.²

Breve historia de los hispanos en Grand Rapids

Los hispanos empezaron a llegar a Michigan hace aproximadamente 100 años. Hoy, es el grupo minoritario de más rápido crecimiento. Los mexicanos fueron los primeros hispanos que se establecieron en el Estado. Comenzaron a llegar a principios del siglo XX en busca de trabajos en los campos agrícolas y en las vías ferroviarias. En 1910, la Compañía de Automóviles Ford empezó a contratar a los mexicanos para

¹Heart of West Michigan United Way, *A Report on Community Needs and Neighborhood Strengths*, 1999, 1-5.

²Research Guide to Materials in the Grand Rapids History and Special Collections Center of the Grand Rapids Public Library, 2004.

trabajar en su línea de ensamblaje en Detroit. Durante la década de 1920, a los mexicanos se los encontraba trabajando en la construcción y reparación de carreteras y en los caminos ferroviarios de Michigan.

Los primeros hispanos en establecerse en Grand Rapids eran de ascendencia mexicana. Estos inmigrantes arrivaban de Texas, de los estados del sudoeste y de México. Los trabajos en las fábricas y en el ferrocarril los atraían al área a mediados de la década de 1920.

El mexicano Francisco Fernández ha sido considerado por la comunidad hispana como un patriarca. Ha vivido por más de seis décadas en Grand Rapids. El señor Fernández provenía de El Paso, Texas. Era un empleado que trabajaba en la construcción de caminos ferroviarios, además era un destacado bailarín. En una entrevista hecha por el periódico *Grand Rapids Press*, él declaró:

Quando vine a Grand Rapids, en mayo de 1925, la ciudad era un bello lugar para vivir. Los negocios estaban ubicados al sur de la avenida División. No existía persona que molestara. El área de Wyoming, aunque deshabitada, estaba ocupada por árboles. La avenida Grandville era una hermosa calle. En aquel tiempo había apenas 10 personas mexicanas. Algunas se mudaron, otras han fallecido, sólo yo he quedado.¹

Más mexicanos llegaron a Grand Rapids a principio de los años 1940s. Los Estados Unidos se encontraban en guerra y las fábricas ofrecían oportunidades de empleo. En 1941, Daniel y Guadalupe Vargas llegaron a Grand Rapids de El Paso, Texas. El señor Vargas trabajó para la *American Seating Company*. Habiendo realizado un buen trabajo, la compañía le pidió Daniel que regresara a Texas para encontrar más obreros. Así lo hizo, y alrededor de seis familias vinieron al área. Algunos trabajaron en las fábricas locales y otros en los campos agrícolas.

¹"The First Ones", Editorial, *Grand Rapids Press*, 29 de Julio de 1986.

Daniel y Guadalupe Vargas llegaron a ser líderes muy reconocidos en la comunidad latina. En el año 1954, el Sr. Vargas fue elegido presidente de la Sociedad de Beneficencia Mutua. En 1984, el Papa Juan Pablo II le otorgó a Daniel Vargas un reconocimiento por su liderazgo en la comunidad.¹

Daniel Vargas realizó la primera encuesta de la comunidad hispana en el condado de Kent. Los resultados revelaron la presencia de 286 familias. En el 1960 condujo una segunda encuesta a través de la Comisión de Relaciones Humanas de la Ciudad de Grand Rapids y demostró la existencia de 1.100 familias. En 1970 *Michigan State University* realizó otra encuesta y encontró 1.600 familias hispanas en el condado de Kent.² La población mexicana en Grand Rapids ha aumentado firmemente desde la llegada de los primeros pioneros. Hoy se cuentan aproximadamente 16.000 mexicanos que viven en el área.

El segundo grupo de hispanos que se establece en Michigan fueron los puertorriqueños. En 1950, el Estado de Michigan abrió una oficina en San Juan, Puerto Rico, para contratar a obreros que viniesen a trabajar en la cosecha de remolacha para la elaboración de azúcar. Lorenzo Ramírez y Porfirio Rosa firmaron para trabajar en los campos de remolacha. Después de la cosecha ellos fueron los primeros puertorriqueños en establecerse en Grand Rapids.

El próximo puertorriqueño que llega a Grand Rapids fue Francisco Sánchez. En 1951, "Don Paco", como cariñosamente se lo conoce en la comunidad, originalmente

¹Arlinsky, 64.

²*The First Ones*, editorial.

trabajaba en un campo de cultivo de remolacha en Saginaw. Francisco llegó a ser un líder muy apreciado en la comunidad puertorriqueña y en todo el sector hispano.

El tercer grupo numeroso de hispanos que llegó al área fueron los cubanos. Se estima que entre 1960 y 1970, llegaron al área 1.000 cubanos. Su motivación en venir a los Estados Unidos fue más por las ansias de seguridad y libertad que por el trabajo en sí mismo. Muchos de estos cubanos eran empresarios y dueños de granjas y plantaciones. Otros eran profesionales educados como maestros, abogados y doctores.¹

En el 1980, otra ola de cubanos partió del puerto de Mariel hacia los Estados Unidos. Se calcula que entre 300 y 500 "marielitos" llegaron en el verano y el otoño a Grand Rapids. Entre ellos, Roberto Vega y su familia. Roberto sufrió nueve años en la prisión cubana por su oposición al gobierno de Fidel Castro.²

En 1961, con la muerte del cruel dictador Rafael Trujillo, muchos dominicanos huyeron a los Estados Unidos. Algunos vinieron a Grand Rapids porque era un lugar tranquilo y seguro para vivir.³ A principio de la década de los 1980s se calculaba la presencia de alrededor de 100 personas de ascendencia dominicana, concentradas mayormente en el sector conocido como *Burton Heights*.⁴

La presencia de personas sudamericanas también se estaba haciendo notar. Un ejemplo de este segmento es Rosana Rodríguez, oriunda de Venezuela, quien llegó a Grand Rapids cuando apenas era una adolescente. Sus padres decidieron venir a los Estados Unidos para proveerle a su hija de una mejor educación. La Sra. Rodríguez llegó

¹Arlinsky, 65.

²Ibíd.

³Ibíd., 66.

⁴Mike Niemann, "The Latin's Voice Grows Louder Here", *The Grand Rapids Press*, 1970, 5.

a ser maestra y sicóloga. En 1971 desarrolló un programa bilingüe para las escuelas públicas de Grand Rapids.

Servicios y recursos hispanos¹

Centros de servicios

Centro Hispano del Oeste de Michigan
 Servicio Sociales Católicos
 Clínica Santa María
 Proyecto *Rehab*
 Programa "Yo Puedo"
 Refugio "Casa de la Paz"
 Ciudad de Grand Rapids: *Hispanic Community Meeting*
 Servicios Latinoamericanos
 Instituto Hispano

Periódicos en español

"El Vocero Hispano"
 "El Hispano News"
 "El Pulso Latino"

Emisoras hispanas

Radio Éxitos AM 1530 WYGR
 Latin Mix AM 1410

Iglesia hispanas no adventistas

Catedral San Andrés
 Iglesia Cristiana Reformada Emmanuel
 Iglesia ELIM Pentecostal
 Iglesia Hispana Resurrección y Vida
 Iglesia Nuestro Maravilloso Dios
 Iglesia Metodista Unida La Nueva Esperanza
 Iglesia Misionera
 Iglesia Pentecostal El Alfarero
 Iglesia Pentecostal Tiempo Hermoso
 Iglesia Reformada Hispana
 Iglesia de los Santos de los Últimos Días
 Primera Iglesia Hispana de Grand Rapids

¹ Compilación preparada por Rubén Rivera en la monografía titulada: *Un pueblo con propósito: una historia de la iglesia de Wyoming, Michigan*. Agosto 2001: 20 (documento inédito). Recientemente el periódico "El Vocero Hispano" publicó el *Directorio Comercial Hispano de Grand Rapids* (2003). Es la primera guía informativa y comercial del oeste de Michigan. Su tabla de contenido incluye: servicios médicos, bienes raíces, envíos, restaurantes, discotecas, bares, farmacias, salones de belleza, bancos, servicios de plomería, ventas de carros, talleres mecánicos, supermercados, escuelas, iglesias, etc.

Salón del Reino de los Testigos de Jehová
Templo Betel Asamblea de Dios

Desafíos de la comunidad hispana

En enero del 2001, la oficina de planeamiento de la ciudad de Grand Rapids, en una reunión convocada en la escuela pública *Hall Elementary School*, alentó la discusión de los desafíos que enfrenta la comunidad hispana, entre otros:¹

- Más servicios sociales para los inmigrantes
- Mayor educación y rehabilitación para los que abusan de drogas
- Mejorar la calidad de las viviendas
- Mayor información de servicios sociales comunitarios
- Necesidad de un noticiero televisivo para la comunidad hispana
- Expansión de guarderías con licencia
- Instalación de facilidades deportivas
- Mejorar el alumbrado público, especialmente en los callejones
- Organizar clubes de salud para hombres y mujeres en los sectores hispanos
- Mejorar la seguridad pública en los vecindarios hispanos

En esa ocasión también se hizo mención de varios aspectos positivos que favorecen el desarrollo de la comunidad hispana: Riqueza en su diversidad cultural, proliferación de denominaciones religiosas, propietarios de pequeños negocios, funcionamiento de la “Asociación de Vecindario”, periódicos hispanos gratuitos, variedad de festivales étnicos, aumento de profesionales hispanos en diversas agencias, el esfuerzo del gobierno de la ciudad por incluir en sus posiciones a personas pertenecientes a grupos minoritarios.

¹Ibid., 22.

Perfil de la Iglesia Adventista Maranatha

El surgimiento de la Iglesia Maranatha está vinculado con el desarrollo del adventismo en Grand Rapids. A continuación presentamos una breve reseña histórica del adventismo hispano en la ciudad de Grand Rapids.

Adventismo hispano en Grand Rapids

En el año 1967, una dama cubana, Marta Moore-Walwyn, se trasladó de Washington, D. C., junto con su esposo, médico, para cumplir con un programa de internado en el Hospital St. Mary's de Grand Rapids.¹ El interés de Marta de llegar con el evangelio a otros hispanos la condujo a la familia Echevarría en 1969, de la cual María Echevarría era la única adventista. Más tarde se unió a este proyecto misionero el hermano de Marta, Miguel Moore, quien llegó de Nueva York a Grand Rapids en 1971.

Dios abre las puertas

El pequeño núcleo recibió un fuerte apoyo de la Iglesia Central de Grand Rapids. "Bajo el liderazgo del pastor Arthur Covell, la iglesia de habla inglesa proveyó los gastos de viajes de los estudiantes del Seminario de la Universidad Andrews. Estos comenzaron a conducir programas misioneros en la comunidad hispana los días sábados".² Algunos de esos estudiantes eran Daniel Cruz, Harold Weiss, Humberto Rassi, Frank Ottati, Miguel González y Miguel Valdez.

Con el apoyo conjunto de los seminaristas de Andrews y de la Iglesia de Grand Rapids, en el mes de junio de 1971 se comenzaron a tener cultos los sábados en el cuarto

¹Manuel Vázquez, *La historia aún no contada* (Nampa, ID: Pacific Press, 2000), 260.

²Rubén Rivera, *Una historia de la iglesia de Wyoming: Un pueblo con propósito*. Agosto 2001 (documento inédito).

de madres, después en el sótano de la iglesia, posteriormente se trasladaron a la capilla de los jóvenes. En 1972, cuando Eliezer Benavides llegó a la ciudad para celebrar un esfuerzo evangelístico con varios de los estudiantes del Seminario, el esposo y las hijas de María Echevarría fueron bautizados, las primeras tres almas ganadas por el grupo, que ahora totalizaba 23 miembros.¹ Bajo el liderazgo del pastor José Guillén—primer pastor asignado por la Asociación de Michigan—el grupo creció y el 17 de julio de 1976 fue organizado como la tercera iglesia de habla hispana en la Asociación de Michigan, después de las iglesias de Berrien Springs (1973) y Detroit (1975).²

La iglesia madre

La primera iglesia hispana de Grand Rapids, conocida hoy como la “la iglesia de la Burton”, por su ubicación en el 700 Burton St. SE, llegó a convertirse en la iglesia madre de dos iglesias organizadas, Wyoming (1987) y Maranatha (1989). Además se formaron tres grupos: Kentwood (1999), Grand Rapids Hispanic-American (2000) y Grand Rapids Northwest (2001). La visión misionera de los pioneros de Grand Rapids ha trascendido los perímetros de su territorio. A 45 kilómetros al suroeste de Grand Rapids, se estableció la iglesia hispana de Holland (1982) y a 87 kilómetros al noroeste de Grand Rapids, se formó la compañía de Shelby (1998). En 1999, a 239 kilómetros al noroeste de Grand Rapids, fue reorganizada la iglesia de Elk Rapids para convertirse en una congregación bilingüe.³

¹Vázquez, 260.

²Ibíd., 261.

³Rivera, 26, 27.

Breve historia de la iglesia Maranatha

El 6 de febrero de 1988 un pequeño grupo de miembros de la Iglesia Central Hispana de Grand Rapids, “por decisión unánime acordaron comenzar otra obra hispana en la ciudad de Grand Rapids”.¹ Para tal fin se reunieron en la casa de la hermana Hilda Gatón de Rodríguez ubicada en la calle Elliott SE de Grand Rapids y así se llevó a cabo la primera reunión del grupo.

Maranatha en 718 Laffayette St. SE

La semana siguiente, el 13 de febrero de 1988, el grupo celebró la primera escuela sabática “oficial” en un templo alquilado perteneciente a la congregación *Mt. Zion Church of God*, ubicado en 718 Laffayette SE, Grand Rapids. Nos cuenta el hermano Albiso Tejeda y su esposa Tomasina:

Con un total de 48 personas entre miembros y visitas, se inició el programa de la Escuela Sabática bajo la dirección de la hermana Tomasina Tejeda; la lectura bíblica Geraldina Morales; el misionero, Virginia Tross; encargadas del programa de los niños, Menorca Lizardo, Adela Melara, Carmen Molina; la parte especial, Ruth Beadle Pairol; la lección general fue presentada por José Tross y el sermón del culto divino por Albiso Tejeda. En la tarde nos gozamos de nuestra acostumbrada Sociedad de Jóvenes. A la puesta del sol se reunieron todos los hermanos en un acto de verdadero cristianismo y hermandad, y se pagó el alquiler de ese día.²

En la búsqueda de un nombre para la naciente iglesia, los hermanos Senez Rodríguez y Frank Lizardo sugirieron el nombre *Maranatha* basado en el corito “Maranatha” que ha sido el corito distintivo de la congregación hasta el presente (ver

¹Albiso Tejeda, uno de los fundadores de Maranatha, entrevista por el autor, Grand Rapids, 7 de diciembre, 2002.

²Albiso y Tomasina Tejeda, entrevista por el autor, Grand Rapids, 7 de diciembre de 2002.

Apéndice D).¹ El liderazgo administrativo del grupo estuvo a cargo del Dr. Senez Rodríguez, José Tross y Albiso Tejeda.

Maranatha en 306 Griggs St. SE

Después de varios meses y dado el crecimiento del grupo, se decidió alquilar el templo de la congregación presbiteriana ubicado en el 306 Griggs St., esquina Palace, frente a la casa de los hermanos Tejeda, quienes iniciaron los contactos con dicha congregación. El 5 de marzo de 1988, la Asociación de Michigan le asignó al pastor Rubén Rivero la responsabilidad del nuevo grupo. El día 19 de ese mismo mes nació la niña Nicole Smith, la cual llegó a ser el primer miembro nuevo del grupo.

Estando ya establecidos y bajo la dirección de su nuevo pastor, el grupo se organizó para la tarea evangelística. El hermano Frank Lizardo, director de obra misionera, abría las puertas de su casa todos los fines de semana y ofrecía los seminarios de Daniel y Apocalipsis. El culto de oración y testimonios de los miércoles se llevaba a cabo en dicha casa. Con resultado de ese esfuerzo laico, 11 nuevas almas ingresaron a la naciente iglesia.²

Frente a la posibilidades de crecimiento que se veían en el grupo y contando con un liderazgo capaz y de experiencia, el 28 de enero de 1989, el pastor Glenn Aufderhar, presidente de la Asociación de Michigan, dio reconocimiento oficial al grupo como "compañía". Ese mismo día la iglesia despidió al pastor Rubén Rivero y le dio la bienvenida al pastor David García Marenko como su nuevo pastor .

¹Dr. Senez Rodríguez, entrevista por el autor, Grand Rapids, 26 de julio de 2004. El Dr. Rodríguez fue primer anciano por más de 12 años y en varias ocasiones sirvió como pastor interino de la iglesia.

²Albiso Tejeda, entrevista.

Investidos con el privilegio de su nuevo status, los miembros aceptaron con gozo el desafío de sus nuevas responsabilidades. Los líderes aunaron sus esfuerzos para solidificar al grupo espiritualmente y entrenarlo para los avances misioneros. A tal fin se organizaron programas, banquetes, vigilas y retiros espirituales. “El 10 de agosto de 1989, tuvimos nuestro retiro espiritual ‘Maranatha’. Alquilamos un campamento fuera de la ciudad llamado Blodgett y disfrutamos un fin de semana que nunca olvidaremos”, refiere Albiso Tejeda. Esto fue posible gracias a la asistencia de los hermanos Bertram Smith y Víctor Cruz, quienes hicieron los contactos con una compañía de autobuses del área para facilitar la transportación de los hermanos.

De acuerdo a los archivos de la Asociación de Michigan, la Iglesia Adventista Maranatha fue organizada el 16 de diciembre de 1989 con 105 miembros fundadores y oficialmente incorporada a la hermandad de iglesias de la Asociación (ver Apéndice E).¹

Maranatha en 68 Banner St. SW

Luego de su organización, un evento importante en la historia de *Maranatha* fue la adquisición de la propiedad donde al presente se congrega la hermandad en el 68 Banner St. SW. El 25 de julio de 1992, *Maranatha* puso fin a su peregrinaje trasladándose permanentemente a su nuevo templo. Ese fue un día de júbilo que concluyó con un lindo bautismo. Bajaron a las aguas bautismales Cleidy de la Cruz, Diógenes de la Cruz y Lidia Vázquez.

La propiedad fue adquirida de la congregación *Community Worship Center*, a un

¹Alice Blackner, Church Records Office, Michigan Conference, Agosto, 2004.

costo de \$155.000,00.¹ Gracias a la providencia divina y al esfuerzo de la hermandad, junto con su pastor Héctor Jurado y a la pericia de su tesorero, José Tross, la hipoteca fue finalmente solventada en 1997 y el templo dedicado el 14 de diciembre de 2002. En esa ocasión la Asociación de Michigan reconoció oficialmente el grupo de *Northwest* como “compañía”, la primera hija de *Maranatha* (ver Apéndice F).

Pastores en la historia de *Maranatha*: Rubén Rivero (argentino), David García (nicaragüense), Héctor Jurado (panameño), Claudio Martín (uruguayo), José Mora (mexicano), Andrés Castillo, interino (dominicano), Antonio Rosario (dominicano).

Desafíos y proyecciones

Maranatha es una iglesia joven. Con apenas 15 años de existencia (1989-2004), tiene una feligresía de 235, mayormente jóvenes. La misma está compuesta por una rica diversidad étnica y cultural de dominicanos, puertorriqueños, mexicanos, cubanos, hondureños, guatemaltecos y norteamericanos. Ocupa un lugar prominente en la Asociación de Michigan como la tercera iglesia hispana de mayor crecimiento y empuje financiero.

Maranatha es una iglesia dinámica. Siempre dice “¡presente!” en los congresos y actividades juveniles auspiciadas por la Federación de Jóvenes; en los campamentos de jóvenes que se celebran en Mishiwana; en las ferias y campamentos de los clubes de conquistadores en Lansing y Camp AuSable; en los Institutos de Capacitación Laica trimestrales impartidos a través de todo el territorio de la Asociación; en los Festivales de

¹José Tross, entrevista por el autor, Grand Rapids, 8 de diciembre de 2002. José Tross fue el tesorero de la iglesia por mucho tiempo y uno de los miembros fundadores. Con el plan “un dólar para la iglesita”, que eran ofrendados por los niños, Albiso Tejeda tuvo la iniciativa de estimular a la iglesia en la recaudación de fondos para comprar el templo y más de \$40 mil dólares fueron colectados con ese plan.

Fe en Albion; en las convenciones anuales del Ministerio Hombres de Fe en Camp AuSable y en los retiros de Damas Hispanas en Muskegon; y en el apoyo a la educación cristiana, siendo una de las iglesias constituyentes de Grand Rapids Junior Academy, con 33 niños inscritos al presente. También se asiste a varios jóvenes en la Universidad Andrews.

Maranatha se involucra en la comunidad. Con la asistencia de varios organismos locales, la iglesia auspicia actividades comunitarias, principalmente con Garfield Park Neighborhoods Association. Estas incluyen talleres y clínicas de salud con las asistencia del Hospital Spectrum y la Clínica Santa María; donación de sangre con Michigan Community Blood Centers; clases de alfabetización con Grand Rapids Public School; reuniones de orientación para los inmigrantes con la asistencia del Hispanic Community Center; patrocinio de refugiados en cooperación con Bethany Refugee Center.

Maranatha se prepara para los desafíos. No todo ha sido color de rosas en sus quince años de existencia. Como toda entidad con un potencial de crecimiento, para *Maranatha* ha sido normal pasar a través de sus "valles de sombras y de muerte"; pero Dios nunca ha desamparado a su hija. En las horas más oscuras de sus crisis, sea de carencia financiera, o de liderazgo pastoral (en mas de una ocasión la iglesia estuvo sin pastor) o en conflictos internos por choques culturales o de procedimientos, *Maranatha*, sostenida por la mano del Señor, ha salido airosa y continúa caminando con seguridad por el sendero de luz marcado por Jesús. Pues "no tenemos nada que temer del futuro, a menos que olvidemos la manera en que el Señor nos ha conducido y lo que nos ha enseñado en nuestra historia pasada".¹

¹Elena G. White, *Notas biográficas de Elena G. de White* (Mountain View, CA: Pacific Press, 1981), 216.

Internamente, el mayor desafío de *Maranatha* es reconocer la riqueza de su diversidad cultural y el potencial en la experiencia de sus miembros. La iglesia cuenta con muchos laicos de experiencia y un gran caudal de profesionales en el área educativa y de salud, sicólogos, catedráticos, ingenieros, técnicos de computadoras, secretarias, jefes de construcción y obreros en general. La iglesia siempre ora por la unidad de todos estos elementos, pues en la unión está la fuerza, y también trabaja en base a una sabia coordinación y la participación en la implementación de su misión. De ahí el énfasis de mi proyecto en trabajo y dirección de equipos.

Maranatha se proyecta hacia el futuro. El 8 de diciembre de 2002, en una reunión administrativa dirigida por el pastor Antonio Rosario, la iglesia tomó un voto visionario. La hermandad llegó a la conclusión que a fin de acomodar apropiadamente a su creciente feligresía y para poder hacerle frente a los desafíos de la comunidad hispana de Grand Rapids, sería imperioso expandir la planta física y construir un nuevo edificio de usos múltiples, "donde pudiera llevar a cabo con mayor efectividad su misión de servir a Dios y a la comunidad". Los trabajos de construcción se iniciaron en noviembre del 2003 a un costo de \$556.058,35 y la obra se finalizará en el otoño del 2004 (ver Apéndice G).

En enero del 2004, *Maranatha* encuestó alrededor de 100 familias en el vecindario contiguo a la iglesia. Los encuestados mostraron interés en recibir los siguientes servicios: clases de inglés como segundo idioma, 65 por ciento; prevención de violencia doméstica, 12 por ciento; control de alcoholismo y de drogas, 11 por ciento; clases de alfabetización, 9 por ciento; entrenamiento en el uso de computadoras, 8 por ciento; clases de salud y nutrición, 7 por ciento (ver Apéndice H).

Comprendiendo la necesidad de transportación entre los hispanos, este edificio de usos múltiples proveerá: Acceso al banco de alimentos, más espacio para el programa de la escuela bíblica de verano, para las reuniones evangelísticas y los seminarios de salud y nutrición. Este edificio también “permitirá a la juventud de la comunidad y de nuestra iglesia desarrollar sus capacidades físicas, mentales y espirituales mediante actividades y juegos deportivos que los mantendrán alejados de las drogas y otros hábitos dañinos”.

En el contexto de estos desafíos y en las proyecciones futuras de *Maranatha* es que cobra relevancia y se enmarca este proyecto.

Resumen

El objetivo de este capítulo fue presentar una breve historia de la Iglesia Adventista *Maranatha*. Se documentó un perfil de la ciudad de Grand Rapids donde tiene su cuna la iglesia y también se analizaron los orígenes de la comunidad hispana en dicha ciudad. El perfil de la iglesia *Maranatha* se estudió en el contexto de la historia del adventismo hispano en Grand Rapids. Se hizo una breve descripción de sus quince años de historia y finalmente se presentaron los desafíos que enfrenta la iglesia y sus proyecciones para el futuro. El autor apuntó que su proyecto cobra relevancia en ese contexto de desafíos y proyecciones.

El siguiente capítulo describe la elaboración, implementación y evaluación del seminario de entrenamiento “Manos a la obra”.

CAPÍTULO 5

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SEMINARIO

“MANOS A LA OBRA”

“Manos a la obra” es un seminario de entrenamiento diseñado para motivar a los nuevos líderes de la iglesia local en su formación espiritual y capacitarlos en la mecánica funcional del trabajo en equipo. Comparto la observación de Wheelan al señalar que “la idea es aprender lo suficiente sobre cómo los grupos de trabajo funcionan, para que podamos aumentar la posibilidad de convertirlos en equipos productivos”.¹

A continuación se describe la elaboración, implementación y evaluación del seminario.

Elaboración del seminario

La elaboración del seminario comprende el formato que se diseñó, el propósito que se tuvo en mente, los objetivos que se persiguieron y el contenido donde se ilustra el bosquejo general del programa.

Formato

El diseño del programa de capacitación comprende tres grandes sesiones. Las mismas corresponden a los tres días del fin de semana en que el seminario fue impartido.

¹Wheelan, 1-4.

Un bloque de tiempo de nueve horas fue separado para la instrucción. Las sesiones fueron organizadas en un currículo que contiene doce unidades de enseñanzas. El material se basa en su totalidad en la documentación de los capítulos dos y tres de la disertación.

El formato del seminario tuvo por finalidad servir como una herramienta de capacitación, donde ponentes y receptores pudieran usar las nuevas destrezas y el conocimiento adquirido al final del entrenamiento. Los líderes participantes se equiparán para ser capaces de enseñar el mismo material a sus respectivos equipos y modificarlo como su contexto lo amerite.

Lo ideal será que tan pronto se realicen los nombramientos de los nuevos oficiales en la iglesia local, el pastor de distrito presente el seminario a los nuevos líderes y estos a su vez se conviertan en instructores para sus respectivos equipos.

Propósito

Partiendo de los principios de liderazgo modelados en la vida y el ministerio de Nehemías, este seminario tiene como propósito entrenar a los líderes de la iglesia local en los principios fundamentales del liderazgo y el trabajo en equipo, para que al pulir sus destrezas, puedan convertir sus grupos de trabajos en equipos efectivos, y como resultado, lograr una mejor coordinación en la tarea de la iglesia de cumplir su misión evangélica.

Objetivos

1. Presentar lecciones del liderazgo de Nehemías.
2. Examinar los paradigmas de un mundo cambiante y las características de la iglesia y el líder del futuro.

3. Identificar los componentes de un liderazgo efectivo y las cualidades del líder cristiano del siglo 21.
4. Distinguir entre grupos y equipos y mencionar algunos beneficios del uso de equipos en la organización.
5. Destacar los pasos en la formación de equipos e identificar las etapas del proceso de desarrollo.
6. Describir las características del líder de equipo como facilitador y examinar las categorías de destrezas.
7. Sentar algunos apuntes sobre la comunicación, el manejo de conflictos, y las estrategias básicas para reuniones efectivas en equipos.

Contenido

El desarrollo general del programa y su contenido son presentados en el manual del seminario "Manos a la obra" (ver Apéndice K). A continuación se ilustra el bosquejo general del programa. Cada sesión está apoyada con una serie de unidades que contienen los temas que fueron tratados.

1.^a Sesión

Primera parte

Introducción del seminario

- A. ¿Cuál es el marco contextual del proyecto?
- B. ¿Por qué este proyecto usa a Nehemías como modelo?

1.^a Sesión

Segunda Parte

Perfil de Nehemías: Su mundo, ministerio y liderazgo

(Unidades #1-3)

- A. Perfil de su mundo
- B. Perfil de su vida y ministerio
- C. Perfil de su liderazgo

2.^a Sesión

Primera parte

Fundamentos para el trabajo en equipo

(Unidades #4-6)

- A. Naturaleza y beneficios de los equipos
- B. Perspectiva histórica del trabajo en equipo
- C. Principios de organización en la formación de equipos

2.^a Sesión

Segunda parte

Principios de liderazgo para líderes de equipo

(Unidades #7-9)

- A. Cómo dirigir en un contexto de cambios
- B. Componentes de un liderazgo efectivo
- C. Papel y cualidades del líder de equipo

3.^a Sesión*Mecánica funcional del trabajo en equipo*

(Unidades #10-14)

- A. Prácticas de comunicación
- B. Manejo de conflictos
- C. Estrategias para reuniones efectivas
- D. Eventos y ritos en la vida del equipo

Implementación del seminario

El seminario se implementó en la Iglesia Adventista Maranatha de Grand Rapids, Michigan. Con previa anticipación se solicitaron y obtuvieron los permisos correspondientes de la junta directiva de la iglesia. Se hizo provisión para reservar la fecha en el calendario de actividades especiales de la iglesia y espacio en la planta física donde se acomodaría el seminario.

La selección de los participantes se limitó a un pequeño grupo de doce líderes. Ellos representaban una variedad de funciones claves dentro de la congregación. Entre ellos: los departamentos de tesorería, ancianos, jóvenes, clubes de conquistadores y aventureros, centro de servicio a la comunidad, acción misionera, escuela sabática, educación cristiana, diáconos y diaconisas. Un requisito muy importante en esta

selección, fue escoger dirigentes que tuviesen la facultad de convocar reuniones y delegar autoridad.

Otro detalle sobresaliente en la selección fue el tomar en cuenta la diversidad cultural e intelectual que caracteriza a la iglesia Maranatha. Por su nacionalidad, este grupo representaba a hondureños, mexicanos, dominicanos, puertorriqueños, cubanos y americanos. Por su oficio y formación intelectual, entre ellos se encontraban obreros comunes, maestros, profesionales de la salud, catedráticos, arquitectos, constructores y secretarías (ver Apéndice I).

Cuestionario

Un cuestionario fue preparado con el propósito de explorar el grado de familiaridad de los participantes con la temática que sería presentada durante el seminario. Las respuestas ayudaron al autor a organizar las unidades del currículo y ajustar las ponencias, enfatizando las áreas donde los participantes demostraron carencia de conocimiento e interés de aprendizaje.

El cuestionario fue enviado por correo a todos los participantes, dos semanas previas a la implementación del programa. El mismo contiene diecisiete preguntas y cubre las áreas principales en las cuales se enfoca el proyecto de la disertación. Le brindó la oportunidad a cada participante de evaluar la situación de la iglesia local y la dinámica interna del trabajo de los departamentos en su integración y trabajo en equipo (ver Apéndice J).

Los participantes recibieron la instrucción de completar el cuestionario y traerlo en un sobre sellado el primer día del programa de entrenamiento. Para fines de evaluación posterior, cada participante se identificaría con un nombre tomado de la lista

de personajes que aparece en el capítulo 3 de Nehemías. La revisión del cuestionario mostró:

Que el promedio de experiencia de los participantes en cargos de liderazgo en iglesia Adventista era de doce años.

De los doce participantes, nueve indicaron que nunca habían asistido a un seminario en el área de trabajo y dirección de equipos. Los otros tres señalaron que habían participado en ponencias de dinámica grupal con énfasis en jóvenes, misión y visión, y trabajo en equipo en general.

Seis de los participantes indicaron que en el área del evangelismo Maranatha pone su mayor énfasis. Los demás dividieron sus opiniones en las siguientes áreas: (2) jóvenes, (2) música, (1) familia, (1) comunidad.

A la pregunta si Maranatha trabaja en equipo, seis participantes opinaron que sí, los demás opinaron que no. A la pregunta que si estos equipos trabajan en armonía y coordinación, siete señalaron que no. Un participante comentó que a su parecer un 40 por ciento de los equipos de la iglesia trabajan en coordinación.

En el área teórica, la mayoría de los participantes indicaron que podían definir "equipo", pero que no estaban familiarizados con el proceso de desarrollo del mismo.

A la pregunta si el participante había leído el libro de Nehemías en su totalidad, seis contestaron que sí, los demás indicaron que no.

Las respuestas honestas de los participantes y su disposición a ser partícipes de este proyecto, mostraron la relevancia del proyecto para la iglesia Maranatha. El mismo sería útil para todos: al refrescar conceptos, al explorar nuevas ideas, al aprender nuevas destrezas y al propiciar un ambiente de motivación. Con esto en mente se organizó el

programa y su temática.

Presentaciones

Al inicio del programa, los doce dirigentes de Maranatha que fueron escogidos para ser partícipes del proyecto de capacitación, recibieron una carpeta que contenía el programa del seminario y una guía de apuntes para guiarle en el desarrollo de las ponencias. El manual del seminario muestra la organización del programa general y el currículo del seminario tal como se presentó el fin de semana (ver Apéndice K).

Breve recuento

El currículo del seminario fue organizado en doce unidades que fueron dictadas en tres días un bloque de tiempo de nueve horas. La estrategia fue tratar de cubrir el material de los capítulos dos y tres de la disertación, donde se concentra el mayor enfoque de la investigación. Por supuesto, esto tuvo su pro y su contra. A continuación presento un breve recuento de la implementación del seminario, sacando a la luz algunas observaciones de alertas para los futuros instructores.

Viernes

Presentación: El viernes fue el día de apertura del programa. El material de estudio para la sesión de este día cubrió la introducción del seminario. Se fijó un bloque de tiempo de una hora y cuarenta y cinco minutos. Esta sesión, en primer lugar, hizo alusión al contexto en el cual se enmarcó el proyecto: el desafío de un nuevo mundo, una nueva iglesia y un nuevo líder. En segundo lugar, en esta sesión se contestó la pregunta por qué en el proyecto se tomó a Nehemías como modelo.

Aparte de estos dos enfoques introductorios, en este día también se presentaron

las primeras dos unidades del programa en relación con Nehemías: Su mundo y su vida y carácter.

Observaciones: El retraso de algunos participantes causó un poco de confusión con el tiempo asignado a las ponencias. A esto fue sumado el cansancio físico-mental de algunos de ellos.

Reacción a las ponencias: A pesar de lo antedicho, el material fue recibido con entusiasmo. Para la mayoría, era un material totalmente nuevo. La presentación en *power-point* sobre el mundo de Nehemías, ilustrada con fotos y videos, donde se presentó a la antigua Jerusalén y sus muros, y la discusión del tema de la dinámica grupal, fueron muy bien acogidas y lograron mantener alertas a los participantes.

¿Qué hubiese hecho diferente en esta sesión?: Reestructurar el programa para contrarrestar el cansancio físico-mental de los participantes. Variar la temática y hacerla más participativa, asignando más tiempo a la discusión de la dinámica grupal. No agrupar tanto material para esa noche de apertura.

Sábado

Presentación: El currículo para el sábado en la tarde comprendió la planificación de seis unidades de enseñanzas en un bloque de cuatro horas. Para el autor, esto requirió alrededor de ocho horas de preparación previa. Por eso, si el seminario se enseña en la tarde, es prudente dedicar tiempo libre en la mañana para orar y organizar el material.

Para el autor fue muy positivo no predicar en ese día, ni dar carreras en el distrito lidiando con otros asuntos. Al medio día regresé a la iglesia para almorzar con los participantes. Esto mantuvo el grupo unido para iniciar a tiempo el seminario en la tarde.

Observaciones: El seminario se inició a tiempo y hubo completa participación de los líderes. Las mentes estuvieron más alertas y se notó menos cansancio en los participantes. Para despertar interés y aprecio por su participación, fueron sorteados varios materiales, particularmente libros en las áreas de Nehemías, liderazgo y trabajo en equipo.

Reacción a las ponencias: Cinco unidades fueron cubiertas y dos dinámicas grupales. En este día, dos áreas fueron de particular interés para los participantes: la unidad número tres que lidia con los principios de liderazgo de Nehemías y las unidades seis y siete en relación con los principios de liderazgo para líderes de equipo: Cómo dirigir en un contexto de cambios y componentes de un liderazgo efectivo. Las discusiones de las dinámicas grupales despertaron mucho entusiasmo y participación.

¿Qué hubiese hecho diferente en esta sesión?: Extender el tiempo de las discusiones de las dinámicas grupales para contrarrestar la hora de cansancio después del almuerzo. Reducir el tiempo de las ponencias que bregaron con los asuntos teóricos del liderazgo y prestar más atención a las áreas prácticas que despertaron más entusiasmo en los participantes.

Domingo

Presentación: Este día la actividad incluyó un desayuno estilo "continental". El currículo para esta última sesión del seminario cubrió las últimas cuatro unidades del proyecto que lidian con la mecánica funcional del trabajo en equipo: la comunicación, el manejo de conflictos, estrategias para reuniones efectivas y los eventos y ritos en la vida del equipo.

Observaciones: Algunos participantes llegaron retrasados para esta sesión.

Los pensamientos devocionales para dar apertura al programa fueron extendidos con la finalidad de reagrupar a los participantes. Además, en este día hubo un elemento de distracción en el grupo debido a una reunión imprevista del club de conquistadores cerca del salón donde nos reuníamos.

Reacción a las ponencias: Se despertó mucho interés en estas ponencias. Con mucha particularidad la sesión en la formación de equipos que lidia con la selección de los miembros y el rol donde el líder de equipo es visto como un "coach". En esta función el líder de equipo instila fundamentos, propicia el trabajo en equipo, refuerza, reajusta y motiva a sus seguidores.

¿Qué hubiese hecho diferente en esta sesión?: Asegurarme que no hubiese otra actividad en la planta física de la iglesia esa mañana. Servir el desayuno a las 8:45 a.m. (15 minutos antes del inicio del programa) y no a las 10:00 a.m. (una hora después del inicio del programa). El desayuno fue servido muy tarde debido a que el almuerzo estaba planificado para las 12:30 p.m.

Organizar mejor los apuntes. Simplificar las unidades. Poner más énfasis en lo práctico. Las notas para las sesiones finales en torno a la comunicación, el manejo de conflicto y estrategias para reuniones efectivas, fueron presentadas muy rápidas. Esto limitó la participación de la audiencia. Todo esto se debió a la presión del tiempo: el material que necesitábamos cubrir, la evaluación final que sería hecha y los planes para ir almorzar juntos a un restaurante que nos esperaba a las 12:30 p.m.

Cierre del programa: Camino al restaurante, donde el grupo se dio cita para almorzar juntos, tuve la oportunidad de viajar acompañado de uno de los participantes.

Este líder expresó su contento y motivos de aprecio por el seminario que fue presentado. Deseó seguir inquiriendo sobre los temas del liderazgo cristiano y la dirección de equipos. Dio su testimonio que el seminario le motivó a estudiar más la Biblia, particularmente el libro de Nehemías que todavía no lo había leído por completo. Se unió al clamor general del grupo de participantes que este programa de capacitación se ofrezca a todos los oficiales de la iglesia, particularmente a los nuevos líderes.

Evaluación del seminario

El propósito de esta sesión es recoger la opinión de los doce líderes que participaron en el proyecto tal como fue sugerida en el formulario de evaluación entregado al final del programa (ver Apéndice J). La idea es verificar en qué medida se alcanzaron los objetivos generales del programa y anotar las sugerencias que fueron aportadas.

Formulario de evaluación

El formulario de evaluación guió a los participantes en la evaluación de cuatro áreas principales: el salón de reuniones, el seminario, la duración del seminario y el nivel de participación (ver Tabla 1). De acuerdo a la opinión de siete de los participantes, el salón de reuniones recibió un promedio de (B= muy bueno), como un lugar acogedor para la conducción del seminario. Cuatro opinaron con un promedio de (C= regular) y una persona con un promedio de (A= excelente). El programa se llevó a cabo en el salón de actividades sociales de la planta física de la iglesia Maranatha.

El seminario fue evaluado en cinco áreas diferentes (ver Tabla 1). En cada una de estas áreas los participantes emitieron una opinión muy favorable entre los niveles A y B.

Con esa calificación, los participantes opinaron: Que el seminario suplió una necesidad en los líderes; que el material presentado fue práctico y balanceado; que las presentaciones fueron claras; que el seminario cumplió sus objetivos y que los participantes resultaron motivados para servir a su vez de entrenadores.

El programa general fue presentado durante un fin de semana—viernes, sábado y domingo—en un bloque de nueve horas. En esta área de la evaluación, nueve de los doce participantes opinaron con un promedio de (A= excelente) y tres con un promedio de (B= muy bueno).

El programa general creó un ambiente muy ameno y relajado. Las ponencias y las dinámicas grupales brindaron oportunidad para que el grupo hablara y expresara sus ideas libremente. En esta área, los participantes evaluaron el nivel de participación con una calificación de (A= excelente).

TABLA 1
EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

AREAS	EVALUACIÓN				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Muy pobre
	A	B	C	D	F
Salón de Reuniones	1	7	4	--	--
Seminario:					
Contenido del seminario	12	--	--	--	--
Practicalidad del material presentado	11	1	--	--	--
Claridad de las presentaciones	10	2	--	--	--
Nivel de motivación que el seminario logró	12	--	--	--	--
Nivel en que los objetivos fueron alcanzados	10	2	--	--	--
Duración del Seminario	9	3	--	--	--
Nivel de Participación	12	--	--	--	--

Nota: Esta tabla de distribución representa la opinión de los doce participantes del seminario respecto de las áreas principales del programa.

Sugerencias de los participantes

Aquí se presenta una lista parcial de las sugerencias aportadas por los líderes que participaron en el seminario de entrenamiento:

Que el seminario se imparta al resto de la iglesia

La dinámica de enseñanza y motivación creada por el seminario, creó en el grupo de participantes un consenso para pronunciarse a una voz en que el seminario debería ser presentado al resto de la iglesia. Uno de los participantes opinó: “El seminario fue muy instructivo y animador y debería ser impartido a los demás líderes de la iglesia”. Otro observó: “Todos necesitamos aprender de este seminario para crecer personal y espiritualmente”.

Que el seminario se le presente a los pastores

Los participantes también se inclinaron en sugerir que la Asociación de Michigan haga provisión para que cada pastor se familiarice con esta temática. Su observación fue que este seminario debería ser “ofrecido a todos los pastores de la Asociación durante un fin de semana”.

Sugerencia a la Comisión de Nombramientos

En la Asociación de Michigan, el año eclesiástico corre del 1.º de julio al 30 de junio del año siguiente. Por haberse impartido el seminario en el mes de marzo—tres meses para que estos dirigentes culminaran su función en la iglesia—el grupo emitió la siguiente sugerencia: “Que la Comisión de Nombramientos tome en consideración incorporar a este grupo que ha sido entrenado en el nuevo liderazgo de la iglesia”.

Que el seminario permita más participación

Algunos de los participantes opinaron que la próxima vez que se imparta este seminario, debería abrirse más espacio para la participación. Su consejo fue: "Permitir que los integrantes participen más, particularmente en la sesión de discusiones de las dinámicas grupales".

Que el seminario se ofrezca anualmente

Hubo consenso en el grupo de participantes en que este seminario se debe impartir anualmente a la iglesia, particularmente a los nuevos oficiales. Uno de estos líderes opinó: "Creo que este seminario debiera ser presentado a todos los oficiales de la iglesia como un elemento de capacitación y para mejor funcionamiento de la iglesia en general. Este seminario ha sido muy oportuno y motivador".

Resultados posteriores

¿Qué ha acontecido en la iglesia Maranatha seis meses después de haberse implementado el seminario? Como señalé anteriormente, el programa y su temática fueron organizados teniendo en mente que el proyecto sería de gran utilidad para el autor y los dirigentes de Maranatha. Esto brindó la oportunidad de refrescar algunos conceptos aprendidos, de explorar nuevas ideas en el campo de la dinámica grupal, de aprender nuevas destrezas en la dirección de equipos y de propiciar un ambiente de coordinación y motivación en los grupos de trabajo de la iglesia local.

Algunos resultados positivos del seminario en la vida de Maranatha se enumeran a continuación:

Retención y participación del liderato. Maranatha ha sido bendecida al mantener

en puestos de liderazgo al grupo de individuos que originalmente participaron en la implementación del seminario. Como fue la meta del seminario, estos líderes se están convirtiendo en exponentes del seminario para sus respectivos grupos.

Entrenamiento y sinergia. Los grupos de trabajos de Maranatha están siendo entrenados en los principios del trabajo en equipo. Como resultado, en la iglesia se percibe un ambiente de sinergia y en la misma se respira una atmósfera de motivación, crecimiento y creatividad. Los grupos se están convirtiendo en equipos productivos.

Visión y aprendizaje. Otro fruto marcado es la creación de ELEMFA (Escuela de Liderazgo, Evangelismo, y Ministerio Familiar Adventista) con el propósito de entrenar sistemáticamente a los dirigentes de la iglesia en estas áreas específicas.

Unidad y coordinación. El liderato que previo al seminario se caracterizaba por sus decisiones unilaterales, el espíritu individualista, la competencia, la apatía y la pobre coordinación entre los grupos de trabajos, por la gracia de Dios, en los pocos meses posteriores al seminario, ha cedido el paso para asemejarse más al modelo de liderazgo de Nehemías, listos para echar “manos a la obra”.

Resumen

El objetivo de este capítulo fue describir la elaboración, implementación y evaluación del seminario de entrenamiento “Manos a la obra”, tal como fue presentado en la iglesia adventista Maranatha.

Como testificó uno de los líderes participantes: “el seminario fue muy instructivo e inspirador”. Este grupo de líderes salió muy motivado para trabajar en equipo y propiciar en la iglesia un ambiente de más entrenamiento, participación y coordinación.

Para el que escribe fue una experiencia inolvidable y un gran desafío compartir las ponencias del seminario con ese grupo selecto de líderes. Mi ministerio ha sido enriquecido al explorar nuevas ideas y al aprender nuevas destrezas.

El siguiente capítulo presenta las conclusiones y las recomendaciones finales que surgen de este proyecto.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta algunas conclusiones que resultan de la documentación de esta investigación y varias recomendaciones que se deben tomar en cuenta para que la implementación del seminario "Manos a la obra" pueda realizarse con mayor efectividad.

Conclusiones

Como fue señalado al principio, este proyecto es fruto de un anhelo del autor por aumentar su conocimiento y familiaridad con la ciencia de la dinámica grupal y los principios de operación de los grupos de trabajo, con la finalidad de hacer crecer la iglesia local. Además, este estudio fue la respuesta al clamor general de los dirigentes de la iglesia Maranatha por más entrenamiento en la dirección de equipos de trabajo.

En este proyecto de investigación, el análisis y el estudio de las fuentes consultadas, seculares y religiosas, nos permite presentar las siguientes consideraciones a modo de conclusión:

1. La iglesia contemporánea confronta un nuevo contexto social. La iniciativa misionera de la iglesia local será fortalecida al adoptar nuevos paradigmas para enfrentar los desafíos de una sociedad cambiante.

2. En esta sociedad cambiante, la iglesia echará mano de un liderazgo orientado en prioridades; en la planificación y la organización; en alentar el espíritu de equipo; en la delegación de responsabilidades; en identificar y en desarrollar futuros líderes.

3. La mayoría de las organizaciones—seculares y religiosas—que hoy van a la vanguardia son aquellas que mantienen un sistema de operación gobernado por una filosofía de participación y trabajo en equipo.

4. Los estudios demuestran que el uso de equipos no es ventajoso en todas las organizaciones. El contexto institucional hará la diferencia.

5. La iglesia local incrementará sus posibilidades de crecimiento en la medida que reexamine su estructura de operación y crea un sistema abierto que dé paso a la dirección de equipos de trabajo, a las nuevas ideas y a las contribuciones de todos los miembros.

6. En este nuevo marco de relación colaborativa, pastores y laicos compartirán las cargas. Como lo hizo Nehemías, el pastor delegará tareas y también autoridad.

7. Los líderes de la iglesia local reexaminarán sus estilos de liderazgo a la luz del modelo de liderazgo de Nehemías presentado en este estudio. Su estilo de liderazgo era balanceado, se distinguió por el carisma que poseía, su capacidad para impartir visión a los demás, su destreza para organizar a la gente y su entusiasmo para trabajar en equipo hasta finalizar la tarea: “Fue terminado, pues el muro” (Neh. 6:15).

8. La transición de grupos de trabajo a equipos efectivos en la iglesia local, logrará mayor probabilidad de éxito al poner en práctica las destrezas de dirección de equipos que Nehemías ejemplificó. Su estrategia se caracterizaba por la determinación al fijar metas, la flexibilidad en adaptar planes, la sabiduría al dividir en pequeñas tareas un trabajo cuantioso, la motivación al desafiar al pueblo a involucrarse y la dirección por medio del ejemplo. “En la obra de este muro restauré mi parte” (Neh. 5:16).

9. En el mundo secular y eclesiástico, es normal que en el proceso de desarrollo,

la mayoría de los equipos de trabajo pasan por una etapa conflictiva.

10. El manejo de conflictos en los equipos de la iglesia local, tiene en el modelo de Nehemías, una herramienta más a su disposición. Él echó mano del recurso de la oración, la organización y el armamento de sus obreros.

11. La comunicación sistemática, las reuniones efectivas, los ritos y los estandartes son elementos que fortalecen la sinergia y la identidad de los grupos de trabajo en la iglesia local.

Recomendaciones

Los resultados y las conclusiones de esta investigación nos permiten recomendar lo siguiente:

A los líderes de la iglesia local

1. Los participantes opinaron que este seminario se debería ofrecer anualmente a toda la hermandad, particularmente a los oficiales recién nombrados, antes de asumir sus respectivas funciones.

2. El grupo de dirigentes que fue entrenado podrá ser usado por la iglesia local como exponentes del seminario a la próxima generación de líderes.

3. Al usar el manual del seminario "Manos a la Obra" modifíquese el programa de entrenamiento tomando en cuenta la condición de la iglesia y su liderato. El currículo de este proyecto que fue implementado con éxito en el contexto de la iglesia Maranatha, posiblemente no será funcional en otros contextos.

A los dirigentes de la denominación

1. Que los dirigentes del campo local presten atención a la sugerencia de los

participantes en que los pastores sean entrenados en la temática que aquí se presenta.

2. Que en las convocatorias regionales de entrenamiento de dirigentes, se abra espacio en la programación para incorporar algún seminario sobre la dirección de equipos. Los capítulos dos y tres de esta disertación presentan una variedad de temas prácticos que podrán ser considerados.

A los instructores

1. Que los exponentes se familiaricen bien con el manual "Manos a la obra" y procuren adaptar el programa a la audiencia.

2. Que al dictarse el seminario se ponga más énfasis en lo práctico.

3. El éxito del programa dependerá en que se vigile los siguientes detalles:

(1) Horario del programa: Organizarlo según la extensión de las ponencias.

(2) Materiales y equipos: Preparar una lista práctica.

(3) Lugar de la programación: Reservarlo con anticipación. Si la presentación se hará en la iglesia, asegurarse que durante el programa no hayan otras actividades en la planta física.

(4) Promoción: Anunciar el evento con mucha anticipación. El boletín semanal de la iglesia podrá ser usado para anunciar la programación. Será muy beneficioso que una semana antes del programa, se le envíe una notita por el correo a todos los participantes.

(5) Frutas y golosinas: Mantener bebida fresca en la mesa y algunas frutas y golosinas. Si es posible, celébrese la conclusión del programa con un buen almuerzo o una buena cena.

(6) Ayudantes: Recuerde el instructor involucrar a su familia. La esposa

puede coordinar el arreglo de las mesas, cocina, preparación de las carpetas de apuntes, etc. Delege a los hijos el arreglo del salón y el manejo de equipos: computadoras, proyectores, etc.

A los investigadores

1. El campo de la dinámica grupal en la iglesia cristiana, es una disciplina que en la actualidad está siendo explorada con mucho entusiasmo. Los equipos continúan tomando un auge sin precedentes y con ellos el resurgimiento de nuevos materiales, sacando a la luz los resultados de nuevas investigaciones, nuevos métodos y nuevas estrategias. El obtener material fresco y al día, requerirá cierta dosis de esfuerzo y disciplina.

2. Durante mi investigación, al escarbar en busca de documentación en español, confronté la seria dificultad de la carencia de materiales que apuntaran a nuestra cultura. Esto representa un gran desafío y deja un campo abierto para la contribución que los futuros investigadores hispanos harán en las próximas décadas.

3. Este proyecto representa una perspectiva particular, otros contextos exigirán cambios y adaptaciones al material aquí presentado.

APÉNDICES

APÉNDICE A

VEINTICUATRO CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE UN
EQUIPO EFECTIVO SEGÚN LIKERT

Likert's List of 24 Characteristics of an Effective Team

The Effective Team

1. Members are skilled in all the various leadership and membership roles and functions required for interactions between leaders and members.

2. The group has been in existence sufficiently long to have developed a well-established, relaxed working relationship among all its members.

3. The members of the group are attracted to it and are loyal to its members, including the leader.

4. the members and leaders have a high degree of confidence and trust in each other.

5. the values and goals of the group are a satisfactory integrations and expression of the relevant values and needs of its members.

6. insofar as members of the group are performing linking functions, they endeavor to have the values and goals of the groups which they link in harmony, one with the other.

7. the more important a value seems to the group, the greater the likelihood that the individual member will accept it.

8. the members of the group are highly motivated to abide by the mayor values and to achieve the important goals of the group. Each member will do al that he or she reasonable can to help the group achieve its central objectives.

9. all the interaction, problem-solving, decision-making activities of the group occur in a supportive atmosphere. Suggestions, comments, ideas, information, criticisms all are offered with a helpful orientation. Similarly, these contributions are received in the same spirit.

10. the superior of each work group exert a major influence in establishing the tone and atmosphere of that work group by his or her leadership principles and practices.

11. the group is eager to help each member develop to his or her full potential. It sees, for example, that relevant technical knowledge and training in interpersonal and group skills are made available to each member.

12. Each member accepts willingly and without resentment the goals and expectations that the individual and the group establish for themselves. The goal are adapted to the member's capacity to perform.

13. the leader and the members believe that each group member can accomplish the "impossible". These expectations stretch each member to the maximum and accelerate personal growth.

14. when necessary or advisable, other members of the group will give a member the help needed to accomplish successfully the goals set for that person. Mutual help is a characteristic of highly effective groups.

15. the supportive atmosphere of the highly effective group stimulate creativity.

16. the group knows the value of "constructive" conformity and knows when to use it and for what purposes.

17. there is strong motivation on the part of each member to communicate fully and frankly to the group all the information which is relevant to the group's activity.

Likert's List of 24 Characteristics of an Effective Team (cont.)

18. There is high motivation in the group to use the communication process so that it best serves the interests and goals of the group.

19. Just as there is high motivation to communicate, there is correspondingly strong motivation to receive communications. Each member is genuinely interested in any information on any relevant matter that any member of the group can provide.

20. In the highly effective group, there are strong motivations to try to influence other members as well as to be receptive to influence by them. This applies to all the group's activities: technical matters, methods, organizational problems, interpersonal relationship, and group processes.

21. the group processes of the highly effective group enable the members to exert more influence on the leader and to communicate far more information to him or her, including suggestions as to what needs to be done and how the leader could do a better job, than is possible in a one-to-one relationship.

22. the ability to the members of a group to influence each other contributes to the flexibility and adaptability of the group. Ideas, goals and attitudes do not become frozen if members are able to influence each other continuously.

23. In the highly effective group, individual members feel secure in making decisions which seem appropriate to them because the goals and philosophy of operation are clearly understood by each member and provide a solid base for making decision.

24. the leader of a highly effective group is selected carefully. He or her leadership ability is so evident that he or she would probably emerge as a leader in any unstructured situation.

Adaptado de:

Glenn M. Parker, *Team Players and Team Work*
(San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990),
24-28.

APÉNDICE B

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE DRESSLER

The Five-Step Training and Development Process

1. Needs Analysis

- Identify specific job performance skills needed to improve performance and productivity.
- Analyze the audience to ensure that the program will be suited to their specific level of education, experience, and skills, as well as their attitudes and personal motivations.
- Use research to develop specific measurable knowledge and performance objective.

2. Instructional Design

- Gather instructional objectives, methods, media, description of and sequence of content, examples, exercises, and activities. Organize them into a curriculum that supports adult learning theory and provides a blueprint for program development.
- Make sure all materials, such as video scripts, leaders' guides, and participants' work-books, complement each other written clearly, and blend into unified training geared directly to the stated learning objectives.
- Carefully and professionally handle all program elements—whether reproduced on paper, film, or tape—to guarantee quality and effectiveness.

3. Validation

- Introduce and validate the training before a representative audience. Base final revisions on pilot results to ensure program effectiveness.

4. Implementation

- When applicable, boost success with a train-the-trainer workshop that focuses on presentation knowledge and skills in addition to training content.

5. Evaluation and Follow-up

- Assess program success according to:
 - **REACTION** –Document that learners' immediate reactions to the training.
 - **LEARNING** –Use feedback devices or pre- and posttests to measure what learners have actually learned.
 - **BEHAVIOR** –Note supervisors' reactions to learners' performance following completion of the training. This is one way to measure the degree to which learners apply new skills and knowledge to their job.
 - **RESULTS** - Determine level of improvement in job performance and assess needed maintenance.

 Adaptado de: Gary Dressler, *Human Resource Management* (8th ed.)
 Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, p.251.

APÉNDICE C

DOCUMENTOS SOBRE LA CIUDAD DE GRAND RAPIDS

SYMBOLS OF GRAND RAPIDS

The Grand Rapids City Seal was officially adopted on June 25, 1850. It was designed and engraved by Aaron Turner, The City Clerk at the time. The motto, "Motu Viget," means "strength in activity." The

seal depicts a hand reaching down from the clouds holding the scales of justice. Centered on the seal is the American eagle protected by a shield. At the eagle's feet are the points of arrows.

Joseph Kinnebrew, a Grand Rapids native, designed the Grand Rapids City Logo. It was officially adopted in 1982. The three-color logo incorporates the sun in yellow, the Calder stable in red, and the Grand River in

blue. The logo is used to provide a uniform symbol of the City of Grand Rapids and enables the public to recognize City services and programs.

CITY OF GRAND RAPIDS, MICHIGAN MISSION STATEMENT

We, the elected and appointed officials and employees of the City of Grand Rapids, believe in the dignity and worth of all people and in the right of every citizen to have equitable access to the benefits of urban life. We believe in the rights of all citizens to express their views and the responsibility of the City government to respond to those views.

As government representatives, we will help shape the future to assure that the City will continue to be a place where the benefits of urban life can be enjoyed. We will:

- *Provide leadership in focusing community resources to address community needs and opportunities.*
- *Develop and nurture partnerships that encourage and support collaboration.*
- *Encourage economic prosperity for City residents and businesses to ensure the City's ability to provide important urban services.*
- *Foster the economic health of our City within an economically healthy metropolitan region and assure that responsibility is shared equitably across the metropolitan area.*
- *Celebrate and strengthen the diversity of our community, ensure the dignity of all citizens, and equitably deliver services.*
- *Provide for the security of persons and property.*
- *Provide leadership to ensure that children, families, and seniors thrive in our community.*
- *Develop, maintain, and improve City-owned physical infrastructure.*
- *Maintain and enhance residential neighborhoods and increase homeownership.*
- *Enhance citizens' quality of life using the City's cultural, recreational, and occupational infrastructure.*
- *Provide high quality municipal services efficiently, fairly, and courteously.*
- *Foster a learning environment, which promotes employee and team excellence in delivery of City services.*
- *Provide environmental stewardship to enhance quality of life for residents.*
- *Collaborate with residents to provide a neighborhood based City service delivery system.*

APÉNDICE D
CORITO "MARANATHA"

8

Maranata

Con vigor (♩:12)

Trompete

Cris - to

vi - ne al mun - do otra vez. To - dos lis - tos de - be - mos es -

tar. Y a o - tros también pre - pa - rar. pa - ra

e - se gran dí - a fe - liz. Con - sa - grad. ruestro ser: y o -

rad. con fer - vor y ar - dor tra - ba - jad. Le - van

tad. vues - tra voz y cla - ma - do. MA - RA - NA - TA MA - RA -

NA - TA

rall

tenuto

El Se - ñor vi - ne ya

APÉNDICE E

LISTA DE MIEMBROS FUNDADORES DE MARANATHA

Charter Members of Grand Rapids Maranatha Spanish SDA Church

01. Antigua, Alexis
02. Antigua, Gary
03. Antigua, Nerquin
04. Antigua, Dionis
05. Antigua, Dulce
06. Barajas, Isaías
07. Beadle, Miriam
08. Beadle, Ruth
09. Bulnes, Betina
10. Bulnes, Marcos
11. Campos, Gustavo
12. Campos, Ruth
13. Catá, Mirta
14. Chaves, Aurora
15. Ciprian, Mercedes
16. Cladera, Eduardo
17. Cladera, Gloria
18. Cladera, Rosa
19. Cladera, Rosa, hija
20. Cruz, Hecesira
21. Cruz, Moisés
22. Cruz, Víctor
23. Cruz, Vivian
24. Cuello, Altigracia
25. Cuello, Ernesto
26. Días, Deysi
27. Flores, Rubén
28. Frias, Marlene
29. García Juan
30. García, Leonel
31. García, Rudy
32. Gómez, Albania
33. Gómez, Ana María
34. Gómez, David
35. Gómez, Jorge
36. Gómez, Librada
37. Gómez, Lila
38. Gómez, Luis
39. Gómez, Napoleón
40. González, Jorge

41. González, Mariel
42. González, Mayra
43. Guzmán, Alfredo
44. Guzmán, Ana
45. Guzmán, Gustavo
46. Guzmán, Sara
47. Hernández, Nilsa
48. Hernández, Samuel
49. Hernández, María
50. Lizardo, Frank
51. Lizardo, Gary
52. Lizardo, Jari
53. Lizardo, Menorca
54. López, Gustavo I.
55. Marmol, Alberto
56. Marmol, Hazaly
57. Marmol, José
58. Marmol, Nora
59. Marmol, Rafael
60. Melara, Adela
61. Melara, Carla
62. Melara, Ivonne
63. Meléndez, Arnaldo
64. Méndez, Angel
65. Méndez, Jackie
66. Murillo, Gloria
67. Murillo, Lisa
68. Novoa, Emmanuel
69. Novoa, Katthy
70. Núñez, Rosa
71. Padin, José
72. Padin, Rosa
73. Paulino, Carmen
74. Pérez, Irene
75. Ramírez, Bitermo
76. Rodríguez, Graciela
77. Rodríguez, Hilda
78. Rodríguez, Indiana
79. Rodríguez, Senez
80. Rodríguez, Sixto

81. Rodríguez, Sonia
82. Rosario, Celia
83. Santiago, José
84. Sinclair, Lucy
85. Soriano, Cenia
86. Smith, Bertram, Jr.
87. Smith, Rosita
88. Strasser, Ramona
89. Strasser, Fred
90. Tejeda, Albiso
91. Tejeda, Angie
92. Tejeda, Eunice
93. Tejeda, Hermis
94. Tejeda, Tomasina
95. Tross, José, Jr.
96. Tross, Joseph, Sr.
97. Tross, Rodolfo
98. Tross, Virginia
99. Valverde, Eddy
100. Valverde, Martha
101. Vega, Evelyn
102. Walden, Esther
103. Walden, Keven
104. Walden, Luther
105. Walden, Melody

*These 105 names to be
Charter Members per clerk &
Pastor García. 3-6-89

APÉNDICE F

PROGRAMA DE DEDICACIÓN DEL TEMPLO MARANATHA Y
RECONOCIMIENTO OFICIAL DEL GRUPO DE NORTHWEST

NUESTRA IGLESIA EN DEDICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Preludio Musical	The Maranatha Musicians
Desfile de banderas	Lakers y Little Lakers
Invocación	Pr. Luis Sánchez
Bienvenida	Mirtha Cata
Melodía Especial	The Maranatha Musicians Mirtha Duthil
Ceremonia de Dedicación del Templo	Oficiales Michigan Conf. Pr. L. Nelson, Pr. D. Scarone, Pr. A. Rosario
Pieza musical al piano	Eunice Tejeda
Hasta aquí nos ha ayudado Dios	José Tross
Melodía Especial	The Maranatha Musicians Mirtha Duthil
Ceremonia de Organización Grupo NorthWest	Oficiales Michigan Conf. Pr. L. Nelson, Pr. D. Scarone, Pr. A. Rosario
Nuestra Historia	Danilo Gómez
Parte Especial	Diógenes y Claudenise De La Cruz
A Dios Sea La Gloria	Pr. Rosario y Wanda Rosario
Bendición	Pr. Andrés Castillo

Lectura antifonal de dedicación

- Ministro:** A la gloria de Dios, nuestro Padre, por cuyo favor hemos edificado esta casa;
Al honor de Jesús, el Hijo del Dios
viviente, nuestro Señor y Salvador;
A la obra del Espíritu Santo, fuente de vida y luz,
- Congregación:** Dedicamos esta casa, oh Dios, a ti.
Ministro: Para la adoración en oración y canto,
Para la predicación y la enseñanza de la Palabra,
Para la celebración de los santos ritos,
- Congregación:** Dedicamos esta casa.
Ministro: Para consuelo de los que lloran,
Para fortaleza de los que son tentados,
Para ayuda a fin de vivir a semejanza de Cristo,
- Congregación:** Dedicamos esta casa.
Ministro: Para la santificación de la familia,
Para la dirección de los niños y los jóvenes,
Para la salvación de los hombres y las mujeres,
- Congregación:** Dedicamos esta casa.
Ministro: Para la defensa de la libertad,
Para la instrucción de la conciencia,
Para la defensa de Cristo y de su santa ley,
Para una lucha agresiva contra el mal,
- Congregación:** Dedicamos esta casa.
Ministro: Para la ayuda de los necesitados,
Para el socorro de los afligidos,
Para apresurar la venida de Cristo,
- Congregación:** Dedicamos esta casa a ti, oh Dios.
Ministro: Como un tributo de gratitud y amor de los que hemos experimentado el don de la gracia de Cristo, traemos esta casa como una ofrenda de buena voluntad a nuestro Dios.
- Congregación:** Nosotros, los miembros de esta iglesia, de nuevo nos consagramos al Señor, y dedicamos todo este edificio a la causa de Cristo y al servicio de la humanidad.

MARANATHA

Maranatha SDA, Grand Rapids Michigan

IGLESIA ADVENTISTA DEL SÉPTIMO DÍA

BIENVENIDOS A NUESTRA IGLESIA

Diciembre 14 del 2002

BIENVENIDA

La familia de la Iglesia se regocija con su presencia entre nosotros hoy, y Cristo Jesús se deleita en hacerle bienvenido a su santa casa. Es nuestro deseo que al regresar a su hogar, vaya lleno de la presencia del Señor.

NUESTRA IGLESIA EN ESTUDIO

Cuarto Trimestre, 2002
¡Demasiado rico para esperar!

Lección 11: Porque tú dices: Yo soy rico, y me he enriquecido, y de ninguna cosa tengo necesidad; y no sabes que tú eres un desventurado, miserable, pobre, ciego y desnudo" (Apocalipsis 3:17)

♫ Servicio de Cantos ♫

Bienvenida	Rebeca Sosa
Himno	Anyaris Macey
Oración	Susana
Parte Especial	Wanda Rosario
Lectura Bíblica	Milady Morales
Misionero	Wanda Rosario
Tema	Miladys Morales

Hombres sabios Del Oriente

Lección General	Pr. Daniel Scarone
	Coordinador Hispano Mich. Conf.
Conclusion	Miladys Morales

NUESTRA IGLESIA EN SU PEREGRINACIÓN

Albizo Tejeda

S E R V I R

NUESTRA IGLESIA EN ADORACIÓN

The Maranatha Musicians

Llamado al Culto y entrada de oficiales

* Doxología Congregación

Himno # 55 A Dios, el Padre celestial

* Invocación Pr. Loren Nelson

Himno de Alabanza Mirtha Cata

Himno # 141A Dios sea gloria

Lectura Bíblica Senex Rodriguez

Mateo 16: 13-19

* Oración Hermis Tejeda

Diezmo y Ofrendas Renato Pecina

Ofertorio

Rincón Infantil

Llamado a los Niños # 514

* Parte Especial The Maranatha Musicians

Sermón Pr. Loren Nelson

Sec. Ministerial Mich. Conf.

Cuando Dios Edifica su Iglesia

Himno de Consagración Mirtha Cata

Himno # 448 ¡Ve, ve oh Sion!

* Bendición Pr. Loren Nelson

ALUMBRAR

CITA

**"NO TENEMOS NADA QUE TEMER
DEL FUTURO, A MENOS QUE
OLVIDEMOS LA MANERA EN QUE
EL SEÑOR NOS HA CONDUCIDO Y
LO QUE NOS HA ENSEÑADO EN
NUESTRA HISTORIA PASADA."
POR LO TANTO, AVANZAMOS CON
CONFIANZA, SABIENDO QUE PRONTO
SE ESCRIBIRÁ EL ULTIMO CAPITULO
DE NUESTRA HISTORIA**

Notas biográficas de Elena G. de White. Pág. 126

Maranatha SDA, Grand Rapids Michigan

Anuncio

Invitamos a nuestros miembros y visitas a disfrutar del almuerzo fraternal. Y esta tarde a la ceremonia de dedicación del templo y organización del Grupo G. R. NorthWest

A M A R

Religión

Dedican nuevo Templo Adventista Maranatha

GRAND RAPIDS.-

Bajo el lema "Para Servir, Alumbrar y Amar", se llevó a cabo el sábado 14 de diciembre la ceremonia de dedicación del Templo Adventista Maranatha, ubicado en el 68 Banner SW, de esta ciudad. Asimismo, ese día, se reconoció oficialmente a la recién nacida Iglesia Adventista de Northwest, que actualmente lleva a cabo sus servicios en el 1313 Bristol NW.

En entrevista con "El Vocero Hispano", el pastor Antonio Rosario, dijo que este fue un día de gran júbilo para los Adventistas del Séptimo Día de la ciudad de Grand Rapids. Agregó que fueron más de 350 personas, las que fueron partícipes de las dinámicas que se organizaron para celebrar dicha dedicación.

"Entre los asistentes estuvieron los pastores Loren Nelson y Daniel Scarones, en representación de los organismos superiores de la denominación con sede en Lansing", indicó Rosario.

En su sermón de la mañana, basado en Salmos

Fachada principal del Templo Adventista Maranatha, mismo que recientemente fue dedicado.

127:1, el Pastor Nelson señaló que Dios edifica su iglesia y es una solemne

responsabilidad, por precepto y por ejemplo, predicar el evangelio a todo el

mundo mediante la vivencia de una vida cristiana ejemplar.

"Este templo, es dedicado para la santificación de la familia; la defensa de la libertad; la ayuda de los necesitados; el socorro de los afligidos y para apresurar la venida de nuestro Señor Jesús", afirmó Rosario.

La Iglesia Adventista Maranatha surge cuando un grupo de hermanos, entre ellos Albiso Tejeda, Senéz Rodríguez, José Tross, GERALDA Morales, Menorca Peguero, Adela Melara, Carmen Molina, Ruth Beadle, y sus respectivas familias, celebraron el primer servicio el sábado 13 de febrero de 1988, con 48 miembros y visitas, en una iglesia rentada, Mt. Sion Church of God del 718 Lafayette SE. Luego de ser organizada oficialmente el 16 de diciembre de 1989, la Iglesia Adventista Maranatha adquiere la presente propiedad del 68 Banner SW en Julio de 1992 a un costo de \$155.000.00. Gracias a la asistencia divina y al esfuerzo y sacrificio de la hermandad, junto con su pastor Héctor Jurado y a la pericia del tesorero, José Tross, la hipoteca fue final-

mente solventada en 1997.

Establecida en 204 países en el mundo, la Iglesia Adventista opera un sistema educativo compuesto por 5.846 escuelas, colegios y universidades. Su sistema de salud está compuesto por 166 hospitales y sanatorios, 371 clínicas y dispensarios, así como aviones y lanchas médicas. Dirige y opera 30 orfanatorios y hogares para niños.

Cuenta con 56 casas publicadoras, mediante las cuales hace llegar, a través de libros y revistas, vigorosos mensajes de salud física, mental y espiritual a la comunidad. Se publican sus libros y revistas en 310 idiomas. Cuenta también con 27 industrias de alimentos saludables a base de cereales, vegetales y frutas, así como bebidas.

Hay una gran variedad de programas radiales y de televisión que la iglesia produce en diferentes partes del mundo. Cada semana se transmiten estos programas en 3.217 radioemisoras y 4.355 estaciones de televisión. Uno de estos es el programa internacional "La Voz de la Esperanza".

APÉNDICE G

DIAGRAMAS EDIFICIO MULTIUSO DE MARANATHA

Maranatha Spanish

Seventh Day Adventist Church

Site Plan with New Addition

APÉNDICE H

FORMULARIO DE ENCUESTA A LA COMUNIDAD

ENCUESTA PATROCINADA POR EL CENTRO INTERNACIONAL HISPANO DE LA COMUNIDAD

El Centro Hispano Internacional de la Comunidad estará ofreciendo muy pronto una serie de clases gratis para la comunidad. Necesitamos su ayuda en decidir las cuatro clases de mayor interés y cuándo debieran ofrecerse. Usando los números del 1-4 favor indicar las 4 clases de mayor interés para usted. Luego díganos el día y la hora cuando se debieran ofrecer las clases. Muchas gracias por su ayuda.

- ☐ Clases de finanzas familiar
- ☐ Clases sobre violencia familiar
- ☐ Charlas sobre alcoholismo
- ☐ Clases de inglés
- ☐ Clases de salud y nutrición
- ☐ Ayuda para dejar de fumar
- ☐ Clases de computadoras
- ☐ Otro _____

¿Qué día de la semana?	Horario: mañana	tarde	noche
☐ Domingo			
☐ Lunes			
☐ Martes			
☐ Miércoles			
☐ Jueves			
☐ Viernes			
☐ Sábado			

Gracias por su cooperación.
Comentarios:

APÉNDICE I

CARTAS AL GRUPO DE PARTICIPANTES AL SEMINARIO

DR ANTONIO ROSARIO
2407 OKEMOS DR SE
GRAND RAPIDS MI 49506
(616) 248-0413

Febrero 10, 2004

Apreciado (a) hermano (a):

Como es de su conocimiento, su servidor está trabajando en el proyecto de su tesis doctoral (D.Min) de Andrews University.

Hemos escogido la Iglesia Maranatha, y a un grupo de 12 de sus líderes, para la implementación del proyecto hacia el cual apunta la tesis:
"Implementación de un Seminario para Fomentar el Trabajo en Equipo en la Iglesia Adventista Maranatha de Grand Rapids, Michigan"

Partiendo de los principios de liderazgo modelados en la vida Nehemías, el propósito de la tesis es entrenar a líderes como usted, para que al pulir sus destrezas, puedan convertir sus grupos de trabajos en equipos efectivos. El seminario está organizado en tres grandes secciones que a su vez se dividen en una temática de 12 unidades.

*Me alegra informarle que usted, como líder, y director de un departamento vital de la iglesia, ha sido seleccionado (a) para participar del Seminario de Capacitación que será dictado en Maranatha el fin de semana de **Marzo 19-21, 2004** en el siguiente horario: **Viernes 7-9 pm / Sábado 2-6 pm / Domingo 9 am -12 pm.** Se hará provisión de alimento para el evento.*

Necesitamos su ayuda. Por favor, llene la tarjeta adjunta, y remítala a su servidor lo antes posible. Muchas gracias por su cooperación. Heb.6:10

Con mucho afecto cristiano,

Pr. Antonio M Rosario

**PROYECTO TESIS DOCTORAL
PR ANTONIO ROSARIO
Seminario de Entrenamiento
Marzo 19-21, 2004**

- [] SI, Pastor Rosario, favor de incluir mi nombre para participar del seminario. Entiendo que he sido seleccionado (a) para formar parte de un grupo de 12 líderes de la Iglesia Maranatha que junto conmigo ya han sido escogidos.
- [] NO estaré disponible para participar del seminario

COMENTARIO

PR ANTONIO ROSARIO
2407 OKEMOS DR SE
GRAND RAPIDS MI 49506
(616) 248-0413 / 240-3232 cell
prarosario@aol.com

memo

De : Pr. Antonio Rosario

Para : Grupo de Líderes de Maranatha
 Participantes Seminario de Entrenamiento

Fecha: Marzo 10, 2004

RE : *Recordatorio*

**MUCHAS GRACIAS! POR SER PARTE DEL GRUPO DE
 LIDERES DE MARANATHA QUE HAN CONFIRMADO SU
 PARTICIPACION EN EL SEMINARIO DE
 ENTRENAMIENTO DE MI PROYECTO DOCTORAL QUE
 SERA DICTADO EL FIN DE SEMANA DE**

MARZO 19-21, 2004

EN EL SIGUIENTE HORARIO:

VIERNES (19 MARZO) 7:00 – 9:00 PM

SABADO (20 MARZO) 2:00 – 6:00 PM

DOMINGO (21 MARZO) 9:00 AM – 12:00 PM

Continuamos trabajando en los preparativos para ese gran evento.
 Favor de **reservar** fielmente esa fecha. Contamos con tu apoyo.
 Te recomiendo que previo al seminario leas el libro de Nehemías,
 particularmente los primeros cinco capítulos. En los próximos
 días pasaremos más información sobre otros detalles del evento.

Gracias! Heb.6:10

APÉNDICE J

CUESTIONARIO Y FORMULARIO DE EVALUACIÓN

Nombre: _____
(Use su código confidencial de Neh. 3)

CUESTIONARIO

Nota: El propósito de este cuestionario es explorar cuán familiarizado está usted con la temática que será presentada durante el seminario de entrenamiento.

1. Anote cuántos años ha ocupado posiciones de liderazgo en la Iglesia Adventista: _____ años

2. Participó usted anteriormente en algún seminario en el área de trabajo en equipo, dictado en la iglesia Maranatha o en la asociación? _____SI _____NO
Si su respuesta es (sí), indique que tiempo hace que lo tomó:
____meses ____años. ¿Cuál fue la temática? _____

3. Participó usted anteriormente en algún seminario en el área de trabajo en equipo, en otra institución fuera de la obra Adventista?
____SI _____NO
Si su respuesta es (sí), indique que tiempo hace que lo tomó:
____meses ____años. ¿Cuál fue la temática? _____

4. Circule el área en que la iglesia Maranatha pone más énfasis:
Evangelismo Jóvenes Familia Trabajo en Equipo Música
Servicio a la Comunidad Otra: _____

5. ¿Piensa usted que la iglesia Maranatha trabaja en equipo?
__SI __NO
6. Los equipos de la iglesia Maranatha trabajan en armonía y coordinación: __SI __NO
7. Los asistentes que forman su departamento están organizados con: roles, metas y objetivos claros: __SI __NO
8. ¿Su departamento, se reúne periódicamente como equipo?
__SI __NO
Si su respuesta es (sí), ¿con cuánta frecuencia se reúnen?
__semanal __quincenal __mensual __bimensual
9. La última vez que usted se reunió con su equipo, ¿preparó una AGENDA por escrito para los miembros? __SI __NO
10. En los últimos tres (3) meses, ¿planificó su equipo alguna actividad que involucró a otros equipos o departamentos de la iglesia? __SI __NO
11. ¿Sabe usted lo que significa la palabra "equipo"?
__SI ____NO __INSEGURO (A)
12. Para mí, los términos "grupo" y "equipo" son la misma cosa
__SI __NO __INSEGURO (A)

13. ¿Está usted familiarizado con las etapas del proceso de desarrollo del equipo? ☐ SI ☐ NO ☐ INSEGURO (A)

14. Piensa usted que los conflictos en los equipos son normales?
☐ SI ☐ NO ☐ INSEGURO (A)

15. Circule la palabra que en su criterio describe mejor a Nehemías: Profeta Escriba Escritor Líder Sacerdote Rey Apóstol

16. ¿Ha leído usted en su totalidad el libro de Nehemías?
☐ SI ☐ NO

Si su respuesta es (sí), que tiempo hace que lo leyó
☐ días ☐ semanas ☐ meses ☐ años

17. Según su opinión, ¿cuál es el tema sobresaliente del libro de Nehemías? _____

EVALUACIÓN

Nota: Gracias por su participación en el Seminario de Entrenamiento.
Favor de llenar esta hoja de evaluación y brindarnos sus sugerencias.

=Favor de encerrar en un círculo su evaluación del seminario =
A= excelente B= muy bueno C= bueno D= regular F= muy pobre

1. Evalúe el salón de reuniones	A	B	C	D	F
2. Seminario:					
Evalúe el contenido del seminario	A	B	C	D	F
Evalúe la practicalidad y el balance
del material presentado	A	B	C	D	F
Evalúe la claridad de las presentaciones	A	B	C	D	F
Anote el nivel de motivación que el
seminario logró en usted como líder	A	B	C	D	F
Evalúe el nivel en que los objetivos del
seminario fueron alcanzados	A	B	C	D	F
3. Evalúe la duración del seminario	A	B	C	D	F
4. Evalúe el nivel de participación	A	B	C	D	F

SUGERENCIAS

APÉNDICE K
MANUAL DEL SEMINARIO “MANOS A LA OBRA”

¡Manos a la Obra!

SEMINARIO DE ENTRENAMIENTO

Marzo 19-21, 2004

Iglesia Adventista
Maranatha
Grand Rapids, Michigan

Dirigido
Por
Pr. Antonio M Rosario

Manual del Seminario

Bienvenidos!

Saludamos a todos los líderes de Maranatha que gustosamente se han registrado para participar de este interesante programa de entrenamiento.

"Manos a la Obra" es un seminario de capacitación, fruto de mi proyecto doctoral sobre trabajo y dirección de equipos. Organizado con una temática de doce unidades, este seminario tiene por propósito brindar orientación a los líderes de la iglesia, particularmente a los recién nombrados, en torno a la mecánica funcional del trabajo en equipo. Usa como modelo a Nehemías y los principios de liderazgo derivados de su vida y ministerio.

Este fin de semana ustedes serán desafiados y equipados con las herramientas claves que le asistirán para convertir sus grupos de trabajos en equipos efectivos, y de esta forma, coordinar mejor el trabajo de la iglesia en su misión evangélica.
¡Gracias! por aceptar el desafío.

P. Antonio M. Rosario

Tabla de Contenido

¡Manos a la Obra!

Bienvenidos!	2
Tabla de Contenido	3
Líderes Participantes	4
Propósito	5
Objetivos	6
Programa	7
Presentaciones	9
Apuntes Sesión 1 (Unidades 1-3)	15
Recursos Adicionales Sesión 1	24
Apuntes Sesión 2 (Unidades 4-5)	25
Recursos Adicionales Sesión 2.....	30
Apuntes Sesión 2 (2.ª Parte) Unidades 6-8	31
Recursos Adicionales Sesión 2 (2.ª Parte)	36
Apuntes Sesión 3 (Unidades 9-12).....	37
Recursos Adicionales Sesión 3.....	44
Dinámica Grupal: Materiales de Discusión	46
Notas	57
Bibliografía Selecta	58
Certificado	59
Team Spirit	60

LÍDERES PARTICIPANTES

1. DIÓGENES DE LA CRUZ

Música/Adoración

2. EDNA ESTRELLA

Tesorería

3. JOSÉ ESTRELLA

Ancianos

4. ASDRÚBAL FRÍAS

Club Conquistadores

5. LUIS MALDONADO

Club Aventureros

6. JIHNNY MARCHENA

Escuela Sabática

7. JOSEFINA MENCHACA

Diaconisas

8. DAVID MONCADA

Jóvenes

9. NARCISO PORRAS

Díaconos

10. SENEZ RODRÍGUEZ

Acción Misionera

11. BERTRÁM SMITH

Educación

12. EUNICE TEJEDA

División Niños

PROPÓSITO

Partiendo de los principios de liderazgo modelados en la vida y el ministerio de Nehemías, este seminario tiene como propósito entrenar a los líderes de la iglesia local en los principios fundamentales del liderazgo y el trabajo en equipo, para que al pulir sus destrezas, puedan convertir sus grupos de trabajos en equipos efectivos, y como resultado, lograr una mejor coordinación en la tarea de la iglesia al cumplir su misión evangélica.

OBJETIVOS

1. Presentar a Nehemías y aprender lecciones de su liderazgo.
2. Examinar los paradigmas de un mundo cambiante y las características de la iglesia y el líder del futuro.
3. Identificar los componentes de un liderazgo efectivo y las cualidades del líder cristiano del siglo 21.
4. Distinguir entre grupos y equipos, y mencionar algunos beneficios del uso de equipos en la organización.
5. Destacar los pasos en la formación de equipos e identificar las etapas del proceso de desarrollo.
6. Describir las características del líder de equipo como facilitador y examinar las categorías de destrezas.
7. Sentar algunos apuntes sobre la comunicación, el manejo de conflictos, y las estrategias básicas para reuniones efectivas en equipos.

PROGRAMA

1.ª Sesión

Viernes, 19 marzo, 2004 >7:00 – 8:45 p.m.

Primera Parte

Introducción al Seminario

- A. ¿Cuál es el marco contextual del proyecto?
- B. ¿Por qué este proyecto usa a Nehemías como modelo?

Segunda Parte

Perfil de Nehemías: Su Mundo, Vida y Liderazgo (Unidades #1-3)

- A. Perfil de su Mundo
- B. Perfil de su Vida y Ministerio
- C. Perfil de su Liderazgo

2.ª Sesión

Primera Parte

Sábado, 20 de marzo >2:00 – 4:00 p.m.

Fundamentos para el Trabajo en Equipo (Unidades #4-6)

- A. Naturaleza y Beneficios de los Equipos
- B. Principios de Organización en la Dirección de Equipos
- C. Principios de Liderazgo para Líderes de Equipos

PROGRAMA

Segunda Parte

Sábado, 20 de marzo >4:00 – 5:45 p.m.

Principios de Liderazgo para Líderes de Equipos

(Unidades #7-9)

- A. Cómo Dirigir en un Contexto de Cambios
- B. Componentes de un Liderazgo Efectivo
- C. Papel y Cualidades del Líder de Equipo

3.ª Sesión

Domingo, 21 de marzo >9:00 – 11:45 a.m.

Mecánica Funcional del Trabajo en Equipo

(Unidades #10-14)

- A. Prácticas de Comunicación
- B. Manejo de Conflictos
- C. Estrategias para Reuniones Efectivas
- D. Eventos y Ritos en la vida del Equipo

Presentación

1.ª Sesión

:Viernes, 19 Marzo / 7-8:45 p.m.

Tema: Perfil de Nehemías: Su Mundo, Vida y Liderazgo

Tiempo: 1hr/ 45min

Objetivos:

Al final de esta sesión se espera que el estudiante pueda:

1. Señalar algunas cualidades del carácter de Nehemías que hayan impactado su vida.
2. Identificar las principales destrezas del liderato de Nehemías que usará en su función directiva.

Presentación:

5 min. Apertura

:Reflexión/ Oración

5 min. Preliminares

:Instrucciones /
:Cuestionario

15 min. **Introducción**

- A. Contexto del Proyecto
- B. ¿Por qué Nehemías?

10 min. Unidad N.º1

:Nehemías: Su Mundo

- A. La Cautividad Babilónica
- B. El Fin del Exilio Babilónico
- C. La Restauración de los Judíos

10 min. Dinámica Grupal

:Neh. / Mat. Aux. #1

Sanders: "El líder Nehemías"
(ver sesión: "Materiales Dinámicas")

5 min. ***RECESO**

Presentaciones

20 min. Unidad N.º2 : **Nehemías: Vida y Ministerio**

- A. Carácter y Personalidad
- B. Orientación Religiosa
- C. Identificación con el Pueblo

25 min. Unidad N.º3 : **Nehemías: Su Liderazgo**

- A. Oración y Acción
- B. Evaluación y Planificación
- C. Organización y Coordinación

5 min. Resumen : Lecciones Aprendidas
: Cierre 1.ª Sesión

2.ª Sesión

: Sábado, 20 Marzo/ 2-4 p.m.

Primera Parte

Tema: Fundamentos para el Trabajo en Equipo

Tiempo: 2 hrs.

Objetivos:

Al final de esta sesión se espera que el estudiante pueda:

1. Diferenciar entre grupos y equipos, y mencionar algunas ventajas y desventajas del uso de equipos en la organización.
2. Referir las características de un equipo efectivo, indicando cuál de estas están presentes en su equipo.
3. Destacar algunos pasos en la formación de equipos e identificar las etapas en el proceso de desarrollo, mostrando en cual de estas etapas se encuentra su propio equipo.
4. Describir las categorías de destrezas del líder de equipo.
5. Imitar a Nehemías como un modelo de trabajo con equipos.

Presentaciones

Presentación:

25 min. Unidad N.º4

:Naturaleza y Beneficios de los Equipos

- A. Definición de Equipo
- B. Grupos y Equipos: ¿cuál es la diferencia?
- C. Beneficios de los Equipos

5 min.

***RECESO**

:RECESO

25 min.

Unidad N.º5

:Principios de Organización en la dirección de Equipos

- A. Pasos en la Formación de Equipos
- B. Etapas en el Desarrollo de Equipos

5 min.

***RECESO**

:RECESO

10 min.

Dinámica Grupal

:Neh. /Mat. Aux #2

Brown: "Dirigentes: siervos, no celebridades"
(ver sesión: "Materiales Dinámicas")

2.ª Sesión

Segunda Parte

Tema: Principios de Liderazgo para Líderes de Equipos

Tiempo: 1hr/ 45 min.

Objetivos:

Al final de esta sesión se espera que el estudiante pueda:

1. Entender los paradigmas de una mundo cambiante y las características de la iglesia y el líder del futuro.
2. Mencionar cuatro (4) componentes de un liderazgo efectivo y cinco (5) cualidades del líder cristiano del siglo 21.
3. Identificar el estilo de liderazgo de Nehemías que eventualmente usará como modelo.

Presentaciones

Presentación:

5 min. Apertura :Reflexión / Oración
10 min. Repaso :Apuntes 1.^a Sesión

25 min. Unidad N.º6 :**Cómo Dirigir en un Contexto de Cambios**

- A. Paradigmas
- B. La Iglesia del Futuro
- C. El Líder del Futuro

5 min. ***RECESO** :**RECESO**

25 min. Unidad N.º7 :**Componentes de un Liderazgo Efectivo**

- A. Calificaciones según Norton
- B. Calificaciones según Meléndez
- C. Calificaciones según Rasi

5 min. ***RECESO** :**RECESO**

15 min. Dinámica Grupal :Neh. /Mat. Aux #3
 Rosario: "Hábitos de oración que forman al líder"
 (ver sesión: "Materiales Dinámicas")

25 min. Unidad N.º8 :**El Rol del Líder de Equipo**

- A. El Líder de Equipo como Facilitador
- B. Categorías de Destrezas del Líder de Equipo

10 min. Resumen :Lecciones Aprendidas
 :Cierre 2.^a Sesión

Presentaciones

3.ª Sesión

:Domingo, 21 Marzo >9-11:45 a.m.

Tema: Mecánica Funcional del Trabajo en Equipo

Tiempo: 2hrs/ 45 min.

Objetivos:

Al final de esta sesión se espera que el estudiante pueda:

1. Dominar algunos principios de comunicación que usará en su equipo, partiendo del ejemplo de Nehemías.
2. Entender las dinámicas para el manejo de conflictos en equipos, prestando atención a las lecciones aprendidas con Nehemías.
3. Describir algunas estrategias para reuniones efectivas en equipos que le servirán de guía para su próxima reunión.

Presentación:

5 min. Apertura

Reflexión/ Oración

5 min. Repaso

:Apuntes 2.ª Sesión

25 min. Unidad N.º9

:Prácticas de Comunicación en Equipo

- A. Fijar las Metas de Comunicación
- B. Analizar la Situación de Comunicación
- C. Planificar la Comunicación
- D. Desarrollar y Presentar la Comunicación

5 min. ***RECESO**

:RECESO

25 min. Unidad N.º10

:Manejo de Conflictos en el Equipo

- A. Causas de Conflictos en el Equipo
- B. Estrategias para el Manejo de Conflictos en el Equipo

5 min. **RECESO**

Essentialism

15 min.

Dinámica Grupal

:Neh./ Mat. Aux #4

Bentancur: "Oposición, desafío y triunfo"
(ver sesión: "Materiales Dinámicas")

25 min.

Unidad N.º11

:Estrategias para Reuniones Efectivas en el Equipo

- A. Características de una Reunión Efectiva
- B. Elementos de una Reunión Efectiva
- C. Primera Reunión del Equipo

5 min.

RECESO

:RECESO

25 min.

Unidad N.º12

Eventos y Ritos en la Vida del Equipo

- A. Listado del Equipo
- B. Estandartes del Equipo
- C. Visión del Equipo
- D. Himno del Equipo
- E. Celebraciones y Ritos del Equipo

10 min.

Resumen

:Lecciones Aprendidas
:Cierre 3.^a Sesión

15 min.

Cierre del Programa

: Preguntas
: Evaluación del Programa
: Gracias! / Oración

***** **ALMUERZO** *****

Сотрудники
Аварийно-спасательной
команды

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
De
Apuntes**

Introducción

Introducción del programa

A. Contexto del proyecto

a. *Nuevo mundo*

Ver "The Emergence of the Next Church" en Frances Hesselben, ed., *The Community of the future* (1998), 42-44.

b. *Nueva iglesia*

Ver "Challenges of Leadership in a Postmodern World" en Robert D. Dale, *Leadership for a Changing Church* (1998), 13-26.

c. *Nuevo líder*

Ver "What will the 21st Century Church Look Like?" en Leith Anderson, *A Church for the 21st Century* (1992), 15-30.

B. ¿Por qué este proyecto usa a Nehemías como modelo?

a. *Nehemías es un modelo en espiritualidad.*

Ver "A Holy Purpose to Restore Jerusalem" en Ellen G. White, *Lessons from the Life of Nehemiah* (1999), 5-7.

b. *Nehemías es un modelo en carácter y testimonio personal.*

Ver "Prefacio" en James Montgomery Boice, *Nehemiah: Learning to Lead* (1990), 9-11.

c. *Nehemías es un modelo en liderato.*

Ver "Las circunstancias a la mano" en Charles R. Swindoll, *Pásame otro ladrillo* (1980), 13-26.

d. *Nehemías es un modelo como líder de equipo.*

Ver "¿Dónde está?" en Cyril J. Barber, *Nehemías: dinámica de un líder* (1992), 9-16; ver "The coordination of gifts" en Raymond Brown, *The Message of Nehemiah* (1998), 251-252.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 1

[171]

17

Nehemías: Su Mundo

Los eventos que el Cronista narra en los libros de Esdras y Nehemías ocurrieron en un “contexto de desastre nacional”. Con la desaparición de las diez tribus del Norte, en el 722 a.C., por manos de los Asirios, la tierra de Judá, o reino del Sur, continuó como nación por más de 300 años. En 2 Crónicas 36:18, 19 se registra el fin de la historia de Judá y el comienzo de la cautividad babilónica. En el año 586 a.C., los ejércitos del rey Nabucodonosor quemaron el templo y rompieron el muro protector que rodeaba la ciudad. Quemaron también los edificios fortificados y confiscaron los artículos de valor que había en el templo. Después de la destrucción de Jerusalén por los babilonios, la ciudad quedó “totalmente arrasada”.

Ciro (553-529 AC) conquista a _____ y su decreto (Esd.1:1, 2) pone fin al período de _____ y da comienzo al período _____ permitiendo a los judíos retornar a _____.

Dario I Histapes(522-486 AC) autoriza a los judíos reconstruir _____.

Artajerjes I Longímano (465-423 AC) autoriza el retorno de _____ para revitalizar el culto del templo y el retorno de _____ para reconstruir los muros de Jerusalén.

Comente: ¿Porqué los intérpretes bíblicos describen al período post-exílico como el “segundo éxodo”?

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 1**

[172]

18

¿Qué significa el nombre “Nehemías”?

Subraye la respuesta correcta:

Nehemías era profeta, rey, levita, laico, sacerdote.

¿Cuál era la función del “copero”?

DEPORTACIONES Y RETORNOS

**TRES
DEPORTACIONES
DE
JUDÁ**

605 AC DANIEL Y LOS NOBLES

597 AC LÍDERES / EZEQUIEL

586 AC REY EZEQUIAS / POBRES

JERUSALÉN DESTRUÍDA

Zorobabel (515 AC) Reconstruir Templo

Esdras (457 AC) Revitalizar Culto

Nehemías (444 AC) Reparar Muros

**TRES
RETORNOS
A
JUDÁ**

JERUSALÉN RESTAURADA

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 2**

[173]

19

Nehemías: Su Vida y Ministerio

Un líder cristiano no avanza más allá de lo que sus rasgos de carácter y personalidad le permiten. Un examen cuidadoso revela que Nehemías llegó a la cumbre por lo que fue la fibra de su carácter y personalidad. Su carácter “ha despertado la admiración de todos los que lo han estudiado”(Rawlinson, 207); y su vida “es un modelo que debe estudiarse, entenderse y compartirse”(Pagán, 117).

“Entre los judíos de Israel distribuidos en tierras paganas como resultado de los 70 Años de cautividad, se encontraban patriotas cristianos—hombres de verdaderos principios; hombres que estimaban el servicio de Dios por encima de cualquier ventaja terrenal; hombres que honraban a Dios a pesar de la pérdida de todas las cosas. Estos hombres tuvieron que sufrir con los culpables; pero según la providencia de Dios, su cautividad fue el medio para traerlos al frente. Nehemías, uno de los desterrados hebreos, ocupaba un cargo de influencia y honor en la corte de Persia. Como copero del rey, tenía acceso a la presencia real. En virtud de su puesto y gracias a su capacidad y fidelidad, había llegado a ser amigo y consejero del rey. Sin embargo, y a pesar de gozar del favor real y de verse rodeado de pompa y esplendor, no olvidó a su Dios ni a su pueblo. Con el más hondo interés, su corazón se volvía hacia Jerusalén y sus esperanzas y goces se vinculaban con la prosperidad de esa ciudad. Por medio de este hombre, cuya residencia en la corte había preparado para la obra a la cual se le iba a llamar, Dios se proponía bendecir a su pueblo en la tierra de sus padres.”

(Ellen G. White, Lessons from the life of Nehemiah, 5.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 2

Nehemías: Su Vida y Ministerio

[174]

20

Carácter y Personalidad

A. Identifique cinco (5) rasgos sobresalientes del carácter de Nehemías:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

B. ¿Qué frases descriptivas usan los siguientes autores para pintar la personalidad de Nehemías?:

Moody: _____
Edwing & Thompson: _____
Mead: _____
McGee: _____
Whyte: _____

Párrafo para discusión:

El Dr. William Smith's Dictionary of the Bible, p.2093, presenta un sumario del carácter y la personalidad de Nehemías, y lo describe con estas palabras:

“Al examinar el carácter de Nehemías, parece que no podemos hallar ninguna falta para contrarrestar sus grandes virtudes. Todo lo que él hizo fue noble, generoso, honrado, valeroso y recto en sumo grado. A la integridad, unía humildad y bondad, y una hospitalidad digna de un príncipe. Como estadista, combinó previsión, prudencia, y sagacidad en el consejo, con vigor, prontitud y decisión en la acción. Tratando con los enemigos de su patria era cauto, penetrante y osado. Dirigiendo la economía interna del estado, tenía miras abarcales del verdadero bienestar del pueblo, y adoptaba las medidas mejor calculadas para proveerlo. Al tratar con amigos o enemigos, estaba completamente libre de ser influido por favor o temor; conspicuo por la sencillez con que procuraba hacer lo recto, sin favoritismo. Pero en nada fue tan noble como por la piedad y la sinceridad con que andaba delante de Dios. Se lo ve emprendiendo todo en dependencia sumisa a la voluntad de Dios, con oración por su bendición y dirección, y esperando su premio solamente de Dios.”

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 2**

**Nehemías:
Su Vida
y
Ministerio**

Devoción Espiritual:

La vida de Nehemías estaba “completamente dedicada a Dios” (Brown, 20). En gran medida el estilo de su liderazgo fue pulido en esta interacción y dependencia: su misión fue restablecida, sus prioridades ordenadas, y su visión fue de continuo redefinida. Se señala esta experiencia como “la dinámica más importantes: la relación entre el líder y Dios” (Boice, 21).

Identifique las tres (3) devociones en la vida de Nehemías:

1. Nehemías fue un líder devoto a _____.
2. Nehemías fue un líder devoto a _____.
3. Nehemías fue un líder devoto a _____.

Identificación con el Pueblo:

Un artículo señalaba que “el alto ejecutivo de éxito debe ser entrenado en forma profesional en la dinámica humana y el liderazgo” (Barber 52). En la experiencia de Nehemías, uno de sus puntos más fuertes fue el cultivo y el mantenimiento de una interrelación personal eficiente con otras personas.

A. ¿Quién fue el autor que señaló: “Nehemías fue esa clase de funcionario público que tuvo el corazón de un pastor”? _____.

Comente la siguiente observación:

“Nehemías fue un hombre de grandes esperanzas y propósitos santos. La gente captó el entusiasmo de su líder, y aquellos que estuvieron bajo su influencia, llegaron a ser Nehemías en su propia esfera. Él se reprodujo asimismo en las vidas de otros. Su ejemplo inspiró en otros el valor y la determinación que él poseía”.
(Knowles, 18)

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 3**

[176]

22

Nehemías: Su Liderazgo

Nehemías es identificado como “uno de los ejemplos bíblicos más notables del liderazgo inspirador y autoritativo” (Sanders, 197). Pagán llama la atención a la “admirable capacidad de liderazgo” de Nehemías y lo presenta como “un modelo importante” para pastores y líderes cristianos.

Nehemías el Líder de Acción

A. La primera estrategia que caracterizó el liderazgo de Nehemías fue la de mantener un balance entre

_____ y _____.

B. Dijo Bunyan:

“Ora devotamente, pero martilla reciamente”.¹ Otra manera de decir: _____.

C. ¿Qué dijo Elena de White sobre esta experiencia de Nehemías?

Nehemías el Líder Organizador

A. Comente los principios de organización y coordinación empleados por Nehemías:

1. Diversificación del personal
2. Coordinación
3. División y delegación
4. Cooperación

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 3

**Nehemías:
Su
Liderazgo**

[177]

23

Nehemías el Líder de Equipo

Nehemías fue un hábil organizador y trabajador de equipo. Fue el trabajo en equipo que convirtió el proyecto de construcción en una exitosa realidad (Holbrook, 90).

A. Jacobs elabora ocho lecciones de las habilidades de Nehemías como líder de equipo:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Nehemías el Líder Bajo Crisis

Todo trabajo significativo hecho para Dios encontrará oposición. El nivel de la oposición estará en proporción con el nivel de la tarea que se ejecuta. A mayor tarea, mayor oposición.

A. Nehemías 4:1—6:14 describe cuatro olas de oposición que desafiaron los esfuerzos de reconstrucción.

- Nehemías afrontó _____ (Neh. 4:1-6)
Nehemías afrontó _____ (Neh. 4:7-23)
Nehemías afrontó _____ (Neh. 5:1-19)
Nehemías afrontó _____ (Neh. 6:1-14)

B. Swindoll enlista cinco (5) elementos de la estrategia usada por Nehemías para vencer el desaliento:

- #1 _____ #4 _____
#2 _____ #5 _____
#3 _____

Comente la siguiente declaración:

“Nehemías se enfrentó a la oposición sin forzar una confrontación violenta. Aguantó los insultos, insinuaciones, intimidación y traición. Pasó a través de ellas con la cabeza en alto y los ojos bien abiertos, con mucha oración (4:9). Siempre que pudo ignoró al adversario. Siempre tomó precauciones (v.16). Nunca permitió que la oposición desviara sus energías de la tarea central. Siempre mantuvo su fe en Dios. (v. 20)”. (Sanders, 168).

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Sesión
1**

**Perfil de
Nehemías**

RECURSOS ADICIONALES

El mundo de Nehemías:

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #1:

1. Ver "Posición en la corte de Artajerjes Longímano" en George Rawlinson, *Esdras y Nehemías* (1986), 101-113.
2. Ver "Ezra and Nehemiah in the Setting of their Times" en Derek Kidner, *Ezra and Nehemiah* (1979), 13-27.
3. Ver "The Great Persian Empire" en Mervin Breneman, *Ezra, Nehemiah, Esther* en *The New American Commentary*, vol.10 (1993), 15-46.
4. Ver "A Second Exodus" en Jack W. Hayford, ed., *Restoring and Renewing the People of God* (1998), 9-17.

La vida y el ministerio de Nehemías:

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #2:

1. Ver "Carácter y trabajos de Nehemías" en George Rawlinson, *Esdras y Nehemías* (1986), 207-223.
2. Ver "Un líder que vive de rodillas" en Charles R. Swindoll, *Pásame otro ladrillo* (1980), 27-38.
1. Ver "El líder Nehemías: Su carácter" en J. Oswald Sanders, *Liderazgo espiritual* (1995), 165-166.
2. Ver "Principles as Exemplified in Nehemiah Carácter and Conduct" en Donald K. Campbell, *Nehemiah: Man in Charge* (1979), 23.
3. Ver "Becoming a Spiritually Mature Leader" en George Barna, *Leaders on Leadership* (1997), 81-108.

El liderazgo de Nehemías:

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #3:

1. Ver "El líder Nehemías" en J. Oswald Sanders, *Liderazgo espiritual* (1995), 165-168.
2. Ver artículo "Principios de liderazgo" de G. O. Martinborough, *El Ministerio Adventista*, marzo-abril 1990, 3-5.
3. Ver "Securing the Cooperation of the People" en Ellen G. White, *Lessons from the Life of Nehemiah* (1999), 14-15.
4. Ver artículo "Each one a Nehemiah" de Greg Bratcher en *Ministry*, diciembre 1994, 22-24.
5. Ver "The Leader and Organization" en John White, *Excellence in Leadership* (1986), 33-50.
6. Ver "Nehemiah: Example in Leadership" en Raymond Brown, *The Message of Nehemiah* (1998), 22-25.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 4**

Naturaleza y Beneficios de los Equipos

Equipo:

El equipo es la “unidad clave” en la mayoría de las organizaciones. Casi todas las decisiones importantes se hacen en equipos. En la actualidad, la estructura y filosofía operativa de las organizaciones contemporáneas son menos jerárquicas y más participativas.

A. De acuerdo a Barna:

Los equipos “sostienen la llave del futuro” y prometen ser “el único vehículo que lleva la promesa de satisfacer

Origen del Término

B. El término “equipo” remonta su origen de la palabra indoeuropea *deuk* que significa: _____. Sus antiguas raíces están en la agricultura, cuando dos o más bestias eran unidas para halar juntas las cargas de trabajo. En su aplicación actual al trabajo, el término “equipo” significa: _____”.

Elementos

C. ¿Cuáles son los cinco (5) elementos que según Cormack están presentes en una situación de equipo?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Equipo:

Es un grupo de dos o más individuos que mantienen una relación recíproca, y coordinan su trabajo regularmente con la finalidad de lograr un objetivo común.

-Plunkett & Atener, 466

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 4

**Naturaleza
y
Beneficios
De los
Equipos**

Grupo vs Equipo:

D. Lumsden y Lumsden establecen tres elementos de distinción entre grupo y equipo:

Primero: _____ de la relación entre los miembros—interacción, influencia, compartir, cooperación, interdependencia.

Segundo: _____ que se implementa—comunicación, colaboración, organización, liderazgo, apoyo, desarrollo, análisis.

Tercero: _____ que los une —metas, visión, tareas, actividades, resultados.

Reilly and Jones identifican cuatro asuntos esenciales que están siempre presente en el equipo:

1. **Metas compartidas.** Los miembros del equipo comparten sus metas y dan una razón por la cual trabajan juntos.

2. **Interdependencia.** Los miembros del equipo establecen una relación de interdependencia. El uno al otro necesita de su experiencia, habilidades y dedicación para lograr blancos juntos.

3. **Compromiso.** Los miembros del equipo comparten la idea que al trabajar juntos los guía a tomar decisiones más efectivas que al trabajar en aislamiento.

4. **Rendición de cuentas.** El equipo entiende que como unidad operativa es responsable ante la organización.

Características

La formación de un equipo efectivo no surge al azar. En la literatura gerencial existe un amplio consenso acerca de las características de un "equipo exitoso". Según Ann & Bob Harper tal equipo reúne los siguientes elementos:

- **Sentido de misión y blancos compartidos**
- **Clima de confianza**
- **Comunicación abierta y honesta**
- **Sentido de pertenencia**
- **Respeto por las diferencias**
- **Interdependencia**
- **Liderazgo compartido**
- **Consenso en el proceso de tomar decisiones**

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 4

Naturaleza y Beneficios De los Equipos

* Spiegel y Torres identifican las siguientes características de un equipo efectivo:

1. _____. Los miembros del equipo se identifican así mismos como pertenecientes al equipo.
2. _____. Los miembros de equipos efectivos tienen sus direcciones claras y definidas.
3. _____. Los líderes de equipos efectivos facilitan y apoyan los esfuerzos del equipo.
4. _____. El grupo es consciente de sus responsabilidades para el éxito de sus objetivos.
5. _____. Los equipos ejecutan tareas complejas y se requiere alto grado de interdependencia y cooperación de los miembros.
6. _____. Los miembros de un equipo efectivo conocen sus funciones y como incorporarse a sus respectivas tareas.
7. _____. Equipos efectivos usan el proceso de toma de decisiones para facilitar el cumplimiento de las tareas.

Clasificación

E. Indique las tres formas en que Katzenback & Smith clasifican los equipos:

1. _____
2. _____
3. _____

Según la clasificación de Nicky Hayes, los equipos se agrupan en cuatro áreas:

- **Equipos de producción y servicios.** Su tarea es rutinaria y mantienen un nivel constante de producción y servicio. Consta de empleados de tiempo completo, son de manejo propio y organizan su propio trabajo.
- **Equipos de negociación y acción.** Este tipo de equipo consiste de individuos con destrezas especiales y la función de cada miembro está claramente definida. Estos equipos incluyen: equipos de cirugía, equipos musicales, equipos deportivos, equipos en las líneas aéreas y equipos militares.
- **Equipos de proyectos y desarrollo.** Estos equipos incluyen: equipos para el desarrollo de productos, equipos de investigación, y equipos de proyectos. Los miembros se distinguen por su destreza técnica y profesional. En la organización gozan de un alto nivel de autonomía y respeto
- **Equipos de consultas y involucrimiento.** Estos equipos proveen consejería a la organización, generaran ideas y dan sugerencias. Esta categoría incluye equipos especializados en asesoría de personal, planificación financiera, control de calidad, e integración de empleados.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 4

**Naturaleza
y
Beneficios
De los
Equipos**

Beneficios:

F. Mencione los beneficios que los equipos reportan para:

La organización:

El individuo:

Los equipos envuelven más personas, esto resulta en más recursos, ideas y energías. Aumenta el potencial del líder y minimiza sus debilidades. Provee múltiples perspectivas para alcanzar las metas. Comparte el crédito por las victorias y los fracasos. Esto estimula humildad genuina y auténtica comunidad.

Responsabiliza a los líderes por las metas. El equipo puede hacer mucho más que una sola persona.

**"Individuos
juegan los partidos,
los equipos
ganan los campeonatos"**

-John C. Maxwell-

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 5**

[183]

29

Principio De Organización en la Dirección de Equipos

El proceso de formación de equipos comprende cuatro áreas principales: etapas de desarrollo, cohesión, normas y conflictos. Estas dinámicas varían con el tiempo y son influidas por el líder de equipo. Ruth M. Tappen opina que este proceso requiere un "conocimiento específico, destrezas y trabajo".

Pasos en la Formación

La formación de un equipo efectivo es mucho más que tomar a varios individuos y agruparlos al azar. Para que un equipo funcione eficazmente, deben seguirse los siguientes pasos:

- Paso 1: _____
- Paso 2: _____
- Paso 3: _____
- Paso 4: _____
- Paso 5: _____
- Paso 6: _____
- Paso 7: _____
- Paso 8: _____

Proceso de Desarrollo

Los equipos que mantienen un alto nivel de eficiencia no ocurren por casualidad. Los mismos pasan por un período de desarrollo a lo largo del corredor del tiempo. En sus trabajos sobre dinámica grupal, Bruce Tuckman argumenta que el desarrollo de un grupo típico procede a través de cinco "fases comunes y predecibles":

- Fase #1: _____
- Fase #2: _____
- Fase #3: _____
- Fase #4: _____
- Fase #5: _____

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Sesión 2

**Fundamentos
Para El
Trabajo
En
Equipos**

RECURSOS ADICIONALES

Naturaleza y beneficios de los equipos

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #4:

1. Ver "What is a Team?" en David W. Johnson y Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (2000), 538-540.
2. Ver "Types of Teams" en David W. Johnson y Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (2000), 538-540.
3. Ver "Working Together" en Chua Wee Hian, *The Making of a Leader* (1987), 125-136.

Principios de organización en la dirección de equipos

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #5:

1. Ver "Desarrollando un equipo ganador" en Jorge Oscar Sánchez, *Desarrollando un equipo ganador* (2000), 165-179.
2. Ver "Building a Team to Get the Job Done" en George Barna, *Leaders on Leadership* (1997), 213-238.
3. Ver "Building Ministry Teams" en Robert D. Dale, *Pastoral Leadership* (1990), 136-147.
4. Ver "Forming, Structuring, and Nurturing Teams" en David W. Johnson y Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (2000), 552-556.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 6**

Cómo Dirigir en un Contexto de Cambios

Leith Anderson, en *Dying for Change*, señala que los cambios rápidos y complejos que transforman la sociedad occidental han dejado a muchas iglesias y organizaciones religiosas balanceándose entre la ineficacia y la extinción. Anderson alerta a los líderes a adoptar sin dilación nuevos paradigmas para afrontar los desafíos de la presente y la futura generación.

Liderazgo en un Contexto de Cambios

Al dirigir dentro de esta sociedad cambiante, estos líderes:

- Mantienen en foco sus prioridades,
- Planifican y se organizan,
- Alientan el espíritu de equipo,
- Delegan responsabilidades,
- Identifican y desarrollan futuros líderes,
- Motivan e inspiran a otros.

La Iglesia del futuro

La iglesia del futuro, donde estos líderes ejercerán su influencia, estará marcada por:

- 1.Énfasis _____.
- 2.Énfasis _____ y _____.
- 3.Énfasis _____ en un contexto de comunidad.
- 4.Relevancia _____.
- 5.Movilización del _____.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 6**

**Cómo
Dirigir
En un
Contexto
De
Cambios**

The Emergence of the "Next Church"

The traditional church is like a corner grocery store: one proprietor doing his or best to serve the need of one small neighborhood. By contrast, most of the Next Churches are like shopping malls, with many "boutique" ministries and programs to meet a wide range of needs with excellence. This is a completely new model of "doing church." Peter Drucker call it the most significant sociological phenomenon occurring today, and the one that could have the most far-reaching impact on the first half of the 21st century.

-Frances Hesselbein, ed., *The Community of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), 42-44.

El Líder del Futuro según Elena de White

Para responder a la emergencia de los cambios que se operaran en el mundo, y en la iglesia, Elena de White (T7: 249) identifica al líder del futuro como una persona:

_____ con cualidades únicas y
capacidad _____, con gran capacidad
para el _____, con corazón
_____ y _____, mente
_____, buen _____ y
_____.

Humberto Rasi, hace la observación que este nuevo contexto social clama urgentemente por líderes cristianos:

- informados,
- transformados,
- capaces de envisionar,
- habilitar y
- delegar autoridad a sus seguidores.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 7**

Componentes de un Liderazgo Efectivo

Liderazgo

La esencia del liderazgo es la habilidad de influir sobre otras personas. De acuerdo a De Pree, este "no es un tema fácil de explicar". Sin embargo, se estima que es la "fuerza decisiva" detrás de toda organización exitosa.

Factores contribuyentes

El liderazgo no ocurre en un vacío, es el producto de varios factores:

- (1) _____
- (2) _____ y
- (3) _____

Barna (2001): 21st Century Leadership
1005 adults identifies those things they feel are "very important for a leaders to do":

- 87% expect leaders to motivate people to get involved in meaningful causes and activity.
- 78% negotiate compromises and resolve conflicts.
- 77% convey the course of action.
- 75% invest time and energy in training more leaders who will bring the vision to reality.
- 63% to communicate vision.
- 61% should analyze situations and create the strategies and plan.
- 56% responsible for managing the day-to-day details of the operation.

-The Power of Team Leadership, p.2-4

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 7

Componentes de un Liderazgo Efectivo

Cualificaciones según Norton

Norton ve al líder como un elemento que

- se conoce a sí mismo
- tiene un conocimiento adecuado
- posee destrezas de liderazgo
- establece metas claras
- se comunica con efectividad
- encausa sus energías para funciones de liderazgo
- supervisa regularmente para cerciorarse que las metas propuestas se alcancen

Cualificaciones según Rasi:

Una encuesta conducida por este autor entre los líderes adventistas hispanos, fueron identificadas, en orden de importancia, las siguientes cualidades de un líder cristiano:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

An "Outsider's View of Leadership

Leaders are usually people of vision, effective communicators, effective decision makers, and intelligent; they respect and value individual and their dignity; they are committed to service and to obedience to the unenforceable; they have total honesty and integrity; they are kind; and they often see themselves as teachers.

-Sara E. Meléndez

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 8**

[189]

35

El Rol del Líder de Equipo

El papel del líder de equipo ha sido objeto de mucho estudio y discusión. En la década de los 1960s, Norman Maier, de la Universidad de Michigan, investigó los factores que contribuyen en la actuación grupal. Encontró que el determinante primario en el éxito de un equipo es la habilidad de la persona que lo dirige.

Frank Rees opina que a lo largo de la vida del equipo, el líder debe asumir un papel más de "facilitador" que de gerente. Un liderazgo eficaz le exige al líder ser "facilitador, colaborador y director"

Líder Facilitador

Ann & Bob Harper, describen las características del líder facilitador. Este líder:

- **Escucha a sus compañeros**
- **Propicia un clima de confianza y franqueza**
- **Valoriza la diversidad**
- **Comunica la misión y las metas de la organización**
- **Delega, entrena, aconseja y enseña**
- **Motiva la creatividad y el asumir riesgos**
- **Comparte información**
- **Delega autoridad**
- **Usa el elemento de la comunicación para ayudar al grupo en su Autocorrección de procedimientos.**
- **Lidia con conflictos**
- **Dirige reuniones eficaces**
- **Influye sin imponer autoridad**
- **Mantiene el equipo en línea**

Categorías de Destrezas

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Sesión 2

(2.ª Parte)

**Principios
de
Liderazgo
para
Líderes de
Equipo**

[190]

36

RECURSOS ADICIONALES

Cómo dirigir en un contexto de cambios

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #6:

1. Ver "Los desafíos del siglo 21" en Jorge Oscar Sánchez, *Desarrollando un equipo ganador* (2000), 165-179.
2. Ver "What will the 21st Century Church Look Like?" en Leith Anderson, *A Church for the 21st Century* (1999), 15-30.
3. Ver "Challenges of Leadership in a Postmodern World" en Robert D. Dale, *Leadership for a Changing World* (1998), 13-26.

Componentes de un liderazgo efectivo

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #7:

1. Ver "¿Reune usted las condiciones?" en Robert Pierson, *Para usted que quiere ser un dirigente* (1967), 20-31.
2. Ver "Las principales tareas de los líderes" en Ted W. Engstrom, *Un líder no nace, se hace*. (1980), 166-180. Véase también "Características del líder cristiano", p.240-252.
3. Ver John C. Maxwell, *Desarrolle el líder que está en usted* (1996).
4. Ver "¿Reune usted las condiciones necesarias?" en Robert Pierson, *Para usted que quiere ser dirigente* (1967), 20-31.
5. Ver "Ellen G. White on Christian Leadership Qualities" en Bernard M. Lall y Greeta Rani Lall, *New Dynamic Leadership* (1994), 83-86.
6. Ver "Actúa como un líder" en Dionisio C. Christian, *El líder: dones y funciones* (1992), 95-107.
7. Ver "Leadership Insight for Hispanics in the 21st Century" en Leslie N Pollard, ed., *Embracing Diversity* (2000), 50-58.

Papel y cualidades del líder de equipo

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #8:

1. Ver "The Surprising Truth About Teambuilding" en Neil Eskelin, *Leading with Love* (2001), 91-98.
2. Ver "The People Factor in Team Development" en George Barna, *The Power of Team Leadership* (2001), 83-97.
3. Ver "The Four Leadership Aptitudes" en George Barna, *The Power of Team Leadership* (2001), 99-113.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Unidad
N.º 9**

[191]

37

Prácticas de Comunicación en Equipo

Para construir y mantener un equipo, sus miembros deben estar dispuestos a comunicarse entre sí de tal manera que refleje franqueza, confianza, y respeto. Los equipos de alta ejecución mantienen una estructura de comunicación abierta que les permite a todos los miembros participar. Los individuos se escuchan sin tener en cuenta su edad, título, sexo, raza, etnicidad, profesión, u otras características de *status*.

Prácticas de Comunicación en el Equipo

Existen tres prácticas de comunicación usadas por los equipos exitosos: 1. _____

2. _____

3. _____

Frank Rees observa que el tipo de comunicación que el equipo necesita transmitir, "dependerá en gran medida de lo que la organización necesite que se le comunique".

Proceso de Comunicación

Rees bosqueja en cuatro áreas el proceso de comunicación que el equipo implementa en su aproximación a la organización:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 10

Manejo de Conflictos En el Equipo

Manejo De Conflictos En El Equipo

Conflicto

De acuerdo al *Diccionario del idioma español*, "conflicto" es un choque de ideas, intereses, lucha. La palabra viene del Latin *conflictus*, que significa "golpear junto con fuerza". Es una "perturbación emocional que resulta de un choque de puntos de vista contrarios".

Factores

En un contexto de equipo, el conflicto puede atribuirse a factores tales como:

- las fases de desarrollo del equipo,
- diferencia de opiniones de los miembros,
- estilos en la toma de decisiones, y
- mala comunicación.

Causas de conflictos

Para tener una comprensión más clara de la naturaleza del conflicto, es saludable examinar los diferentes elementos que pueden provocar conflictos en el equipo. Spiegel y Torres, en *Manager's Official Guide to Team Working*, identifican seis causas de conflictos en el equipo:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 10

**Manejo de
Conflictos
En el
Equipo**

Estrategias Para el Manejo de Conflictos

Los conflictos dentro de un equipo son inevitables y a veces necesarios. A pesar de las tensiones y las interrupciones que los mismos provocan en el funcionamiento del equipo, los conflictos no son necesariamente dañinos.

Existe una variedad de estrategias disponibles para lidiar con conflictos. Spiegel y Torres identifican las cinco estrategias más comunes implementadas en un marco de equipo:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Lumsden & Lumsden opinan que los conflictos "pueden estimular la creatividad, propiciar las oportunidades de crecimiento y ser un vehículo de aprendizaje para el desarrollo de las destrezas en el liderazgo y las relaciones interpersonales".

-Communicating in Groups and Teams (2000): 108

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 11

Estrategias Para Reuniones Efectivas En el Equipo

Estrategias para Reuniones Efectivas En El Equipo

La mecánica funcional de un equipo efectivo dependerá en gran medida de la calidad de sus reuniones. De tales reuniones resulta la mayor parte del trabajo que se realiza en el equipo.

En las reuniones:

- *se establecen las metas,*
- *dirección, y*
- *normas de operar del equipo*
- *son un foro para lograr consenso,*
- *resolver problemas y*
- *tomar decisiones en el equipo.*

Características de una Reunión Efectiva

Una reunión tendrá más probabilidad de ser efectiva cuando el líder del equipo se asegura de prestar atención a estas sugerencias prácticas:

1. Comienza y termina la _____ a tiempo.
2. Facilita la _____.
3. Comparte la _____.
4. Asegura que la _____ este visible en una pizarra.
5. Asegura que alguien tome _____.
6. Fija la _____ que desea alcanzar para cada reunión.
7. Al concluir la reunión, _____ los resultados.
8. Repite las _____, términos de _____, seguimientos de _____.
9. Anima a todos los miembros a _____.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad N.º 11

**Estrategias
Para
Reuniones
Efectivas
En el
Equipo**

[195]

41

Opinión de Thomas L. Quick:

Una reunión de equipo efectiva se introduce con una declaración de propósito, los miembros comparten libremente sus ideas y sugerencias, las decisiones se toman por consenso, y "la dirección se va pasando alrededor de la mesa".

-Successful Team Building (1992): 79, 80.

La Primera Reunión

La primera reunión del equipo es crucial. Puede ser la más difícil porque los miembros necesitan tiempo para ajustarse a la situación y sentirse cómodos. El curso que tomará el equipo en sus etapas de desarrollo, dependerá mucho de esta primera reunión.

Asuntos que se deberían tener presente en la primera reunión:

Presentación de los miembros.

Los miembros del equipo se introducen así mismos, discuten su trabajo particular y explican cualquier experiencia que puedan tener. Además, ellos podrán tomar algunos minutos extras para discutir alguna información personal, tales como asuntos de interés fuera del trabajo y pasatiempos.

Escoger el nombre del equipo.

Esta actividad le permitirá a los miembros relajarse y compartir ideas juntos. Usualmente, romperá la tensión que existe cuando la gente se reúne por primera vez, y aportará sugerencias creativas y humorísticas. Además, esta actividad estrecha la relación entre los miembros y formalmente identifica el grupo como un equipo.

Elección del líder y un secretario.

Si el equipo no ha nombrado un líder, es apropiado hacerlo en esta primera reunión. También se nombrará un secretario para tomar las notas, preparar las minutas y distribuir las agendas.

Distribución de materiales.

Algunas entidades no proveen materiales. Otras asisten al equipo con lápices, libretas de apuntes, carpetas, y aún maletines.

Revisión de metas y objetivos.

A menudo, durante este segmento, un miembro de la gerencia se une al grupo para explicar las metas y objetivos del equipo y para brindar apoyo.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad #12

[196]

42

Actividades Importantes en la vida del Equipo

El equipo aumenta su efectividad a medida que su identidad es reforzada. El equipo es un organismo—una entidad, al igual que el individuo es un organismo. El nutrir y afirmar este organismo aumenta su productividad. Esto se logra por medio de varios eventos y ritos en la vida del equipo. Entre ellos:

1. _____: Una lista de miembros hace visible el mecanismo que ahora está operando en la entidad para tomar decisiones y hacer recomendaciones.
2. _____: Un logo o estandarte le muestra a los demás quien tu eres. Esto le da a los miembros del equipo una imagen común, identidad, y representación en la organización.
3. _____: Una declaración de visión está orientada en el futuro. Describe lo que la organización es y cómo cumplirá sus intentos con éxito.
4. _____: Los cantos comunican sentimientos y dedicación. En muchas culturas se reconoce el valor de la canción para "enfocar las energías de las gentes para el trabajo"
5. _____: Compartir juntos para celebrar éxitos, realizaciones de proyectos y para dar la bienvenida a los nuevos miembros, no solamente trae satisfacción personal, también proporciona gozo y alegría a todos los miembros del equipo.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Unidad #12

**Eventos y
Ritos
En la Vida
Del Equipo**

Los eventos, ritos y celebraciones del equipo, fortalecen la sinergia en los miembros, desarrolla su identidad, estrecha sus vínculos y crea un ambiente de entusiasmo y motivación en el proseguimiento de sus metas.

Team Meals

Eating together provides a *bon vivant* spirit. It allows members to relax and talk without an agenda. These informal times often give birth to a new idea or the solution to a pressing problem. Do not overlook the importance of these social times together!

- Harvey & Drolet, *Building Team Building People*,
p.32

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

Sesión 3

**La
Mecánica
Funcional
del
Trabajo en
Equipo**

[198]

44

RECURSOS ADICIONALES

Prácticas de comunicación en equipo

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #9

1. Ver "No basta hablar" en Ted W. Engstrom, *Un líder no nace, se hace*. (1980), 188-194.
2. Ver "Communication Within Groups" en David W. Johnson y Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (2000), 141-175.

Manejo de conflictos en el equipo

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #10

1. Ver artículo "Oposición, Desafío y Triunfo" por Ricardo Bentancur, *Revista Adventista*, julio-septiembre 2003, 12-13.
2. Ver "Conflict: The Refining Fire of Leadership" en George Barna, *Leaders on Leadership* (1997), 239-259.
3. Ver "Overcoming Discouragement" en Gene A. Getz, *Nehemiah* (1995), 65-80; ver también, "Handling Conspiracy", p.81-111; "Conflict Resolution", p.112-126.
4. Ver "The Leader and Opposition" en John White, *Excellence in Leadership* (1986), 63-89; ver también, "The Leader and Personal Attacks", p.91-104.
5. Ver "How to Handle Opposition" en Gary L. Hauck, *Equipped for Service* (1993), 44-51.
6. Ver "Resolving Congregational Conflicts" en Robert D. Dale, *Pastoral Leadership* (1990), 158-168.
7. Ver "Dealing with Difficult People" en Thomas R. Harvey y Bonita Drolet, *Building Teams, Building People* (1994), 107-122.

**¡Manos a la
Obra!**

**Hoja
de
Apuntes**

**Sesión
3**

**Recursos
De
Apoyo**

Estrategias para reuniones efectivas en el equipo

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #11

1. Ver "Managing Meetings" en Robert Heller y Tim Hindle, *Essential Manager's Manual* (1998), 425-557.
2. Ver "Common Courtesies to Remember in Dealing with Meetings Partners" en George David Kieffer, *The Strategy of Meetings* (1988), 278-279.
3. Ver "How to Make Committee Meetings Effective and Interesting" en Bernard M. Lall y Greeta Rani Lall, *New Dynamic Leadership* (1994), 385-388.
4. Ver Robert E. Firth, *Guidelines for Committee and Board Members*, 1973.
5. Ver Mack Tensión, *Making Committee Work* (n/d).
6. Ver "Committee Meetings" en Ellen G. White, *Christian Leadership* (1995), 70, 113-119.
7. Ver "Managing Decision Making Meetings" en Robert D. Dale, *Pastoral Leadership* (1990), 126-135.

Actividades Importantes en la vida del equipo

Material de apoyo para la enseñanza de la unidad #12

1. Ver "Team-Building Events" en Thomas R. Harvey y Bonita Drolet, *Building Teams, Building People* (1994), 29-41.
2. Ver "Team Rituals" en R. Bruce Williams, *50 Ways to Build Team Consensus* (1993), 176-192.
3. Ver "Six Questions to Assess Your Team's Vision" en Mel Silberman, ed., *The 1998 Team and Organization Development Sourcebook* (1998), 257-264.

**¡Manos a la
Obra!**

**M
a
t
e
r
i
a
l
e
s

D
i
n
á
m
i
c
a
s**

Dinámicas Grupales

Material para Discusión

Dinámica 1

"El Líder Nehemías"

Nehemías es uno de los líderes más inspiradores de la Biblia. A veces sus métodos parecen algo vigorosos, pero fueron usados por Dios para activar reformas espectaculares en la vida de su nación en un tiempo asombrosamente corto. Un análisis de su personalidad y métodos revela que los métodos que adoptó eran eficaces sólo debido a la calidad de su propio carácter.

Su carácter

La primera impresión que el lector recibe de esta sincera historia es que Nehemías era un hombre de oración. Para Nehemías, la oración formaba parte ordinaria de la vida y el trabajo. La oración fue su primera reacción cuando oyó de la situación en que estaban los emigrantes en Jerusalén. Nehemías no era un extraño ante el trono de la gracia (Neh. 1:4, 6; 2:4; 4:4; 5:19; 13:14,22,29).

Su genuina preocupación por el bienestar de otros era tan evidente que aun sus enemigos se dieron cuenta de ella (2:10). Expresó su preocupación con ayuno, oración y lágrimas (1:4-6). Nehemías se identificó con su pueblo en sus tristezas y su pecados: "confieso los pecados de los hijos de Israel que hemos cometido contra ti; sí, yo y la casa de mi padre hemos pecado" (v.6).

A lo largo de sus aventuras y coraje corre una nota de precaución. No se abocó al trabajo de inmediato cuando llegó, sino que esperó tres días para evaluar la situación (2:11).

Nehemías podía tomar decisiones claras. No postergaba el responder al llamado difícil, sino que hería en lo vivo y pronunciaba juicio. Y sus decisiones eran imparciales; no actuaba con favoritismo. Cuando hacía falta censurar, reprendía a los oficiales y ejecutivos tanto como a los obreros (5:7).

Nehemías mostraba una empatía extraordinaria para con los demás.

Prestaba atención a las quejas y actuaba para remediar la situación (4:10-15; 5:1-13). Permitía que la gente "llorara en su hombro". Se compadecía de los demás.

Nehemías era un realista; entendía el mecanismo del mundo real (4:9). Aceptaba la responsabilidad con la intención de seguir todas las tareas hasta el final, las agradables y las desagradables, hasta que el trabajo se terminara.

Nehemías era un administrador vigoroso, un gerente de calma en la crisis, un iniciador intrépido, un ejecutivo resuelto y un líder perseverante. Era resuelto ante las amenazas y vigilante contra la traición; fue un líder que se ganó y mantuvo la plena confianza de sus seguidores.

Sus Métodos

Nehemías levantó la moral de sus colegas, un aspecto importante de la obra de cualquier líder. Reforzó la fe de ellos haciendo que su enfoque cambiara de "lo imposible" a la grandeza de Dios. (2:20; 8:10).

La fe edifica la fe. El pesimismo destruye la fe. La principal tarea del líder espiritual es edificar la fe de los demás.

Nehemías alentó mucho al pueblo. Cuando llegó, el pueblo estaba desalentado y desmoralizado. Primero, reavivó la esperanza testificando de la visión y providencia de Dios, y luego aseguró la cooperación de ellos. (2:18).

Las faltas y los fracasos deben corregirse, pero el método cambia totalmente las cosas. Nehemías podía notar los defectos del pueblo y hallar esperanza para un día mejor. Su fe y gran disciplina personal ganó la confianza de ellos y estableció su autoridad.

Nehemías se enfrentó inmediatamente con debilidades potenciales en el plan (4:10-18). La pila de escombros aumentaba y estorbaba el progreso. Nehemías primero dirigió la visión de ellos en Dios, luego los armó y los ubicó en puntos estratégicos.

Dinámica 1

"El Líder Nehemías" (cont.)

Nehemías podía organizar proyectos y personas. Antes de hacer planes detallados llevaba a cabo un cuidadoso estudio de la situación (2:11-16). Hizo una evaluación detallada del personal disponible. No descuidó la poca atractiva documentación del trabajo. Luego estableció objetivos claves, los asignó a líderes responsables (hombres de fe y piedad), y los puso a trabajar (7:1-3). Otorgó el reconocimiento adecuado a líderes subordinados, mencionándolos por nombre e indicando el lugar donde cada uno trabajaba (3:1-32). Se les hizo sentir de que eran más que meros engranajes en una máquina. Practicó la sabia delegación de la responsabilidad (7:2). Tenía mucha confianza en la integridad de los subordinados que escogía. Por ejemplo, seleccionó a Hananías porque "éste era varón de verdad y temeroso de Dios, más que muchos". Todo esto abrió el potencial de liderazgo a otros.

Neemías se enfrentó a la oposición sin forzar una confrontación violenta. Aguantó insultos, insinuaciones, intimidación y traición. Pasó a través de ellas con la cabeza en alto y los ojos bien abiertos, con mucha oración (4:9). Siempre que pudo, ignoró al adversario. Siempre tomó precauciones (v.16). Nunca permitió que la oposición desviara sus energías de la tarea central. Siempre mantuvo su fe en Dios (v.20).

La prueba del liderazgo espiritual es la realización del objetivo. En el caso de Nehemías, la crónica está clara:

"Fue terminado, pues el muro..." (6:15).

Adaptado de:
Oswald J. Sanders, *Liderazgo espiritual* (Grand Rapids: Portavoz, 1995), 165-166.

Notas

[illegible]

Dinámica 2

"Dirigentes: Siervos, No celebridades"

El astronauta James b. Irwin formó parte de la tripulación del Apolo 15, que aterrizó en la luna el 30 de julio de 1971. Poco después de esta hazaña trascendental Irwin expresó sus sentimientos con estas palabras: "Mientras regresaba a la tierra comprendí que yo era un siervo, no una celebridad. Soy un siervo de Dios en el planeta tierra para compartir lo que he visto y oído a fin de que otros conozcan la Gloria de Dios".

Los adventistas del séptimo día deben ser muy cuidadosos para no caer en el síndrome de la celebridad que afecta a la sociedad contemporánea en esta época egoísta, caracterizada por una absorbente búsqueda de poder y prestigio. La filosofía del coronel Irwin, de que en la obra de Dios somos siervos y no celebridades, debe ser más relevante para los dirigentes adventistas en todos los niveles organizacionales de la iglesia. Los siervos ejercen sus funciones para la gloria de Dios; las celebridades lo hacen para su propia gloria. La afirmación de que somos siervos y no celebridades es una verdad que debiera llegar a ser un lema en todas las comisiones de nombramientos, desde la iglesia local hasta la Asociación General. En el concepto del reino las funciones del liderazgo siempre son horizontales, nunca verticales. Los dirigentes cristianos son impulsados por un sentimiento de servicio y no motivados por la ambición de la celebridad.

Hace mucho tiempo el Dirigente mundial que nunca ha podido compararse con nadie puso los fundamentos del liderazgo auténtico en esta singular declaración dirigida a sus discípulos: "El que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro Servidor, y el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro siervo" (Mt.20:26-27). Esta penetrante y singular declaración fue expresada en respuesta a la solicitud de una madre ambiciosa, excesivamente preocupada por la celebridad de sus hijos, y que hacía una hábil campaña para lograr elevados

puestos para ellos en el esperado reino mesiánico de Cristo. Su declaración dirigida a los apóstoles, en respuesta a la solicitud de la madre, fue por demás impactante.

La pasión por el prestigio, el reconocimiento, los altos puestos y la autoridad son incompatibles con los principios del reino de Dios. En su reino, el liderazgo difiere notablemente del que se observa en la sociedad secular. Jesús lo expresó en forma muy persuasiva: "El que quiera ser grande entre vosotros será vuestro siervo". En el reino de Cristo con mucha frecuencia las cosas funcionan inversamente de como sucede en el mundo secular. En el reino de Dios lo bajo es alto y lo alto es bajo. Allí no hay lugar para los aplausos extravagantes, los reconocimientos, la popularidad y el poder.

Los que son llamados a dirigir deben rechazar el síndrome de la celebridad. Demasiado a menudo vemos exhibición de métodos de liderazgo mundano en la iglesia. A veces los dirigentes se convierten en ejecutivos poderosos y en populares superestrellas que carecen del ingrediente básico del liderazgo cristiano genuino. A los tales Cristo les dice: "Sabéis que los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas y los que son grandes ejercen sobre ella potestad. Mas entre vosotros no será así, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor" (Mt.20:25-26).

Nada estimula más el bienestar de la iglesia que los dirigentes convertidos en modelos de abnegación, magnanimidad y servicio cristiano. No se debe permitir que el mundo, con su filosofía secular de la celebridad, invada y neutralice el concepto de servicio del reino que representamos en esta tierra.

De acuerdo con esta conceptualización cristiana del servicio, el gran apóstol Pablo comienza cada una de sus epístolas designándose a sí mismo: "Pablo, siervo de Jesucristo...". Después de Cristo, Pablo fue el exponente más destacado de una vida de servicio genuino en el Nuevo Testamento. A pesar de su monumental contribución al

"Dirigentes: Siervos, No celebridades" (cont.)

Adaptado de:
George W. Brown
"Dirigentes: siervos, no celebridades".
Presidente División Interamericana
Revista Adventista, marzo 1991, p.2

[illegible]

Dinámica 3 "Hábitos de Oración que forman al Líder"

La mayoría de los comentaristas bíblicos no pasan por alto el hecho de que en gran medida, en la experiencia de Nehemías, la vida de oración hizo al líder. White (1986:130) comenta que el libro de Nehemías "comienza con oración y finaliza con oración" y que Dios usó su vida activa de oración "para amoldar en él un líder piadoso". A esto agrega Shawchuck (1984:50): "la oración fue parte integral de su liderazgo". Swindoll (1980:38) por su parte sostiene que la posición favorita de Nehemías era "de rodilla" y que la oración fue el paso principal en su marcha hacia la dirección efectiva. A esto añade: "El fue fiel entre bastidores. Oyó al Señor. Mientras escudriñaba la mente de Dios, Nehemías recibió dirección divina".

Por medio de la oración Nehemías: (1) Recibía una nueva perspectiva al encarar los problemas; (2) era reorientado a ordenar su escala de valores; (3) recibía un claro sentido del propósito de su misión y de su llamado divino; (4) le daba motivación; (5) era una permanente fuente de poder. Tribble, Hill y Yates (1935:324) comentan que Nehemías fue grande porque "conoció a Dios en oración". En su libro *Good News From Great Leaders* (1992), Robert D. Dale expresa que como resultado de su vida de oración y ayuno, Nehemías llegó a ser "un hombre con una misión" (p.48, 51), sentando así un modelo para todos los líderes cristianos "al orar por dirección y fortaleza".

La realidad de la iglesia pluralista de hoy y su liderato es que lo que fue una prioridad vital en la vida y experiencia de Nehemías, es muy escasa en la actualidad. Entendemos que el secreto del éxito está en la cámara secreta, pero este secreto está siendo desplazado por una continua dependencia en una maquinaria desprovista del aceite celestial y por métodos humanos desprovistos de fuego del altar sagrado. Ravenhill (1980:18) dijo: "Pobre como se muestra la iglesia hoy en día en tantas cosas, lo es más en la oración. Tenemos muchas organizaciones, pero pocos

Penitentes; muchos espectáculos y actores, pero pocos orantes; muchos cantores, pero pocos corazones heridos; grandes pastores y débiles guerreros de Cristo; mucho aparato, pero poca pasión; muchos actuantes, pero pocos intercesores; muchos escritores, pero pocos luchadores. Fallando en esto, fallamos en todo".

Encuestados sobre cuál es el área de su liderazgo que necesita más atención, pastores y líderes cristianos en general tienden a responder con más frecuencia: "mi propia relación espiritual con Dios" (Muck, 1985:17). Es concluyente que cuando el hombre ora, Dios responde. Las dificultades cambian y milagros inexplicables ocurren. La vida de los "grandes guerreros" de Dios de las pasadas generaciones revela esta gran verdad. ¿Qué calificó a hombres como Wesley, Lutero, Finney, o Brainard para su alto llamado en Cristo? J. C. Ryle, el Obispo de Liverpool del siglo 19, nos da una respuesta certera: "He leído las vidas de muchos cristianos eminentes que han estado en la tierra desde los tiempos bíblicos. Noto que algunos de ellos fueron ricos y otros pobres. Unos fueron dotados y otros analfabetos. Algunos de ellos eran episcopales, y otros cristianos de diferentes denominaciones. Unos calvinistas y otros arminianos. Algunos sentían amor en el uso de la liturgia y otros no se preocupaban en usarla. Pero una cosa puedo ver que todos tenían en común: ellos fueron hombres de oración" (Eastman, 1978:13, 14).

Guerreros de Oración

George Washington Carver observaba que no hay necesidad de que andemos sin dirección en medio de las perplejidades de la vida. ¿No está dicho claramente: "Enséñame, oh Jehová tú camino y guíame por senda de rectitud?" El Dr. Carver acostumbraba levantarse a las cuatro de la mañana cada día a pedir dirección al Señor para su vida. Hablando sobre este hábito él solía decir: "A ninguna hora del día tengo una comprensión

Dinámica 3 "Hábitos de Oración que forman al Líder" (cont.)

Mayor de lo que Dios desea de mí que en esas horas del amanecer, cuando los otros duermen" (Barber, 1982:113, 114).

John "Praying Hyde" es conocido por haber orado una semana completa, y algunas veces hasta dos semanas, todo el tiempo mientras ayunaba. Este hombre de Dios tuvo un éxito enorme en su ministerio. Mientras trabajaba en el norte de la India, le solicitó ayuda al Señor para poder convertir un hindú cada día. Al final del año se habían convertido 400 hindúes. El próximo año este número fue duplicado y también el siguiente. Tres hindúes al día se convertían al Señor debido a las oraciones de Hyde. ¿Cuál fue el secreto de su éxito? Oración. El oraba tanto que la gente lo llamó "Praying Hyde" (Lall, 1987:37).

George Whitefield, considerado como el más famoso de los predicadores desde los tiempos de los apóstoles, predicó más de 18.000 sermones en sus 34 años de ministerio. Predicó ampliamente en América e Inglaterra. En todo lugar atraía a grandes multitudes que eran movidos por su elocuencia. El testifica que por muchos meses estuvo casi constantemente de rodillas en estudio y oración. Debido a este ejercicio devocional, el Espíritu Santo le guiaba y le dirigía, aún en los detalles mínimos de la vida, tan ciertamente como el Urim y el Tumim en el pectoral del sacerdote guiaba a los israelitas. A la edad de 24 años él relataba esta experiencia: "Temprano en la mañana, al mediodía, en la tarde y en la noche y a través de todo el día, el bendito Jesús me visitó y refrescó mi corazón. Si los árboles de cierta foresta cerca de Stonehouse hablasen, ellos podrían contar cuán dulce comunión yo he gozado allí con mi bendito Señor" (Calkins, 1960:13-16).

Thomas Chalmers, a quien se le llamó "el más grande predicador presbiteriano" de su época, dedicaba entre 5 y 6 horas diarias en oración y el estudio de la Biblia. El Señor lo usó tan poderosamente que las multitudes de las calles, en su deseo de escuchar la Palabra de

Dios, corrían en estampidas echando abajo puertas y trepándose en las gradas de los balcones. Este guerrero de Dios era el oraba: "Oh, Señor dame almas, o quítame la vida" (Coon, 1974:104-105).

George Muller en su tiempo cuidó 2.000 huérfanos; recibió \$7.500,000 en respuestas a las oraciones durante su ministerio. Brindó asistencia a 189 misioneros; operó 100 escuelas; distribuyó más de 4 millones de tratados y miles de copias de Biblias. Su testimonio es que dedicaba muchas horas cada día a la oración. El testificó que cientos de almas fueron convertidas al Señor en respuesta a sus oraciones. De este hombre de Dios es que se menciona que "vivió en el espíritu de la oración".

De Martín Lutero se ha dicho: "Del lugar secreto de la oración fue de donde vino el poder que hizo estremecer al mundo en los días de la gran Reforma". Durante la agitación de Ausburgo, Lutero no dejó de dedicar tres horas al día al ejercicio de la oración. Este tiempo lo tomaba de la horas del día más propicias para el estudio. En lo secreto de su vivienda se le oía derramar su alma ante Dios con palabras de "adoración, de temor y de esperanza, como si hablara con un amigo" (E.G.White, CS: 222, 223). Cuando en una ocasión se le preguntó a Lutero qué planes tenía para el próximo día, él contestó: "Trabajar, trabajar, desde temprano hasta tarde del día. En verdad, yo tengo tanto que hacer que debo dedicar las primeras tres horas a la oración" (Bounds, 1920:21).

Parafraseando el dicho de Matthew Henry, bien podemos decir: "Cuando Dios se propone hacer una obra grande con su líder, la primera cosa que hace es invitarle a orar". Esa fue la experiencia de Nehemías. Cuando su proyecto de reconstrucción fue terminado con éxito en 52 días, ya anteriormente en Susa, él había dedicado alrededor de cuatro meses al ayuno y la oración.

Dinámica 3

"Hábitos de Oración que forman al Líder" (cont.)

Como él, el líder que anticipa un gran desafío o una gran batalla, alista sus armas en la cámara secreta de la oración. Con razón dijo Elena G. de White: "Los mensajeros de Dios deben pasar más tiempo con él, si quieren tener éxito en su obra" (OE:268).

Jesús nos señala el camino

Esta dinámica de la primacía de la oración fue ejemplificada por Jesús en su vida y ministerio. "Levantándose muy de mañana, siendo aún muy oscuro, salió y se fue a un lugar desierto, y allí oraba" "Mas él se apartaba a lugares desiertos, y oraba". "En aquellos días el fue al monte a orar, y pasó la noche orando a Dios" (Mar.1:35; Luc.5:16; 6:12).

A pesar de su cargado programa de trabajo, notamos que "en el lugar secreto de la oración, buscaba fuerza divina, a fin de salir fortalecido para hacer frente a los deberes y las pruebas" (EG White, DTG:330). Esta es una declaración impactante, particularmente para nosotros los líderes cristianos. Bien señaló E. M. Bounds: "Es mejor descuidar el trabajo que descuidar la oración". Esta será nuestra prueba. Su impacto se verá en un liderazgo coronado por el éxito o malogrado por el fracaso.

Adaptado de:
Antonio Rosario
"Habits Of Prayer That Shape The Leader"
Journal of NEC Ministerial Association, 1997.

Notas

Dinámica 4

"Oposición, Desafío y Triunfo"

Enfrentando la malicia

La historia del antiguo pueblo de Israel presenta un sugestivo acontecimiento que puede ser un ejemplo ilustrativo de las operaciones del mal y de las formas exitosas de afrontarlo, aplicable a todos los tiempos. El hecho en cuestión ocurrió a mediados del siglo quinto antes de Cristo, cuando la ciudad de Jerusalén tenía sus murallas en ruinas, y era continuamente atacada y devastada por los enemigos. Regía la hegemonía del imperio persa en todo el Cercano Oriente; sin embargo, tal poder no impedía que ocurrieran atropellos y saqueos por parte de los caudillos regionales. La condición vulnerable de Jerusalén la predisponía a esos desmanes y abusos. Era imperioso restaurar los muros para proteger la ciudad y salvaguardar a sus habitantes.

En la corte persa, al servicio del emperador Artajerjes, trabajaba Nehemías, un judío inteligente, sensible, religioso y patriota. Su nombre significa "Consuelo de Jehová". Aparentemente era muy instruido, y tenía una habilidad natural como administrador y organizador. Cuando se enteró de la grave situación que estaba soportando la capital de su pueblo, quedó muy preocupado, según narra el libro bíblico que lleva su nombre (Neh.1:1-3). Elaboró un plan para ayudar a la ciudad, y pidió permiso al rey para ejecutarlo (2:1-6). Artajerjes aprobó la sugerencia y le entregó cartas para que el gobernador de la satrapía le proporcionara transporte, maderas y otros elementos necesarios para reconstruir la muralla de la ciudad (vv.6-8). Provisto de las credenciales oficiales y los recursos, viajó a Jerusalén en el 444 antes de Cristo a realizar la obra.

Parecía que estaban dadas todas las condiciones para que Nehemías pudiera cumplir exitosamente su misión; sin embargo, se encontró con una oposición impensada, por lo astuta y vehemente que resultó. "Inmediatamente después de la llegada de Nehemías, los enemigos de los judíos, especialmente los dirigentes políticos de

naciones circunvecinas, hicieron planes para frustrar sus propósitos. De estos enemigos, se menciona repetidas veces a tres que trabajaron contra Nehemías: Sanbalat, que era el gobernador de Samaria, según sabemos ahora por los papiros de Elefantina; Tobías, encumbrado funcionario o noble de Amón; y Gesem, el gobernador de los árabes lianitas de Dedán". Estos personajes sombríos, liderados por el dirigente de Samaria, desplegaron una amplia gama de malicias para impedir que Nehemías y su gente concretaran el propósito de proteger la ciudad. En el desarrollo de las estrategias de la oposición exhibieron una inteligencia insidiosa, un esfuerzo vigoroso y estratagemas perversas. Fueron enemigos formidables, con recursos poderosos.

Esos antagonismos y oposiciones a la realización de una obra importante no son exclusivos de aquellos lejanos tiempos; son las dificultades que debemos enfrentar en todas las ocasiones cuando luchamos por un ideal. Por eso la importancia de estos textos bíblicos que estamos analizando.

En ese conflicto Nehemías demostró ser un líder decidido, capaz e intrépido. No pasó por alto la amenaza que planteaban sus enemigos, pero por otro lado no se dejó amedrentar por ella. Continuó su obra hasta el final.

En ese conflicto Nehemías demostró ser un líder decidido, capaz e intrépido. No pasó por alto la amenaza que planteaban sus enemigos, pero por otro lado no se dejó amedrentar por ella. Confirmó su obra hasta el fin.

Las estratagemas del mal

Sanbalat estaba en contra del pueblo de Israel, de su libertad y creencias religiosas. Su nombre pagano (tal vez "el dios-luna da vida" o el "dios lunar ha dado vida") hace pensar que tan vigorosa hostilidad estaba motivada por razones ideológicas más que

Dinámica 4

"Oposición, Desafío y Triunfo" (cont.)

por una conveniencia política o económica. Nehemías lo llamaba "honorita" (Neh.2:10, 19), quizá en forma despectiva, sin mencionar nunca su cargo oficial de jefe de Samaria. El dirigente judío tuvo que enfrentar dos problemas simultáneamente: la obra de reconstruir los muros abatidos de la ciudad y las maquinaciones de los enemigos. No fueron las dificultades arquitectónicas las más importantes sino los ardides e intrigas de los caudillos vecinos. Si bien la inteligencia para el mal fue notable, la capacidad de Nehemías para desbaratar cada una de las trampas que le tendieron fue extraordinaria. Se podría decir que ofrece una especie de manual práctico para el tratamiento de las situaciones límite.

Antes de iniciar la obra, la primera injuria fue la burla, el menosprecio y la amenaza. Narra la historia que cuando se enteraron de la reconstrucción "se burlaron de nosotros y nos dijeron con desprecio: '¿Qué se traen ustedes entre manos? ¿Acaso piensan rebelarse contra el rey?' (2:19 DHH). Sin duda era una declaración intimidatoria, que a muchos hubiera amedrentado, ya que una acusación de esa naturaleza realizada por personas prominentes era muy peligrosa en esos tiempos cuando las subversiones eran reprimidas con violencia sin preguntar demasiado por su legitimidad. Nehemías podía haber pensado que esa oposición podía acarrear consecuencias nefastas para todo el pueblo, sin embargo les contestó con osadía y firmeza: "El Dios del cielo nos dará el éxito. Nosotros, sus siervos, vamos a comenzar la reconstrucción, y ustedes no tienen arte ni parte en Jerusalén" (2:20, DHH).

La obra se inició de acuerdo con una programación bien organizada, utilizando todos los recursos y habilidades del pueblo (cap.3). "Cuando Sanbalat supo que estábamos reconstruyendo la muralla—relata Nehemías (4:1-2)—, se enfureció, y se llenó de rabia, comenzó a burlarse de los judíos diciendo ante sus compañeros y el ejército de Samaria: "¿Qué se creen estos judíos muertos

de hambre?...", buscando soliviantar al pueblo, a las fuerzas armadas y a sus aliados. Esta actitud era más seria que la anterior; el riesgo de guerra era posible. Nuestro héroe oró a Dios y continuó la obra (4:4-7). Entonces sí los enemigos se complotaron para atacar la ciudad (vv.8-11). De la agresión verbal pasaron a los hechos. Muchos judíos temerosos tendieron a desistir; entonces Nehemías los animó: "No les tengan miedo. Recuerden que el Señor es grande y terrible, y luchen por sus compatriotas, por sus hijos e hijas, mujeres y hogares" (v.14). La reconstrucción continuó con una disposición heroica de coraje y desafío. Ocurrieron escenas memorables de trabajo y enfrentamiento de la hostilidad, un modelo histórico de la lucha contra adversidad.

No obstante, Sanbalat y sus secuaces continuaron sus esfuerzos de detener el trabajo. Al desistir de la guerra idearon un plan para eliminar a Nehemías. Fingiendo que deseaban un armisticio, lo invitaron a celebrar una conferencia en una aldea de la llanura de Ono, con el fin de secuestrarlo y asesinarlo (6:1-2). Pero el líder judío, captando la trama, rehusó asistir. Cuatro veces lo invitaron, y recibieron siempre la misma respuesta negativa. En la quinta vez enviaron una carta abierta diciendo que había rumores que lo acusaban de conspirador, reiterando la invitación a negociar. Era una estrategia más astuta, basada en el chantaje y en sembrar la discordia entre los judíos contra su líder. "Entonces yo le envié contestación, diciéndole que no había nada de cierto en aquellos rumores, sino que eran producto de su imaginación", escribe Nehemías (v.8).

Al ser nuevamente derrotado por esa vía, Sanbalat recurrió a otra estrategia más sutil y peligrosa. Sobornó a un amigo de Nehemías, el profeta Semaías, para que lo atemorizara con una supuesta conspiración contra su vida, sugiriéndole que profanara el

Dinámica 4

"Oposición, Desafío y Triunfo" (cont.)

el templo para salvarse. "Pero yo le respondí: 'Los hombres como yo no huyen ni se meten en el templo para salvar el pellejo. Yo, al menos, no me meteré. Además me di cuenta de que él no hablaba de parte de Dios, sino que decía todo aquello contra mí porque Sanbalat y Tobías lo habían sobornado; le pagaban por asustarme, para que así yo pecara. De ese modo podrían crearme mala fama y desprestigiarme" (6:11-13).

Finalmente los muros fueron terminados y la ciudad quedó protegida. "Nuestros enemigos lo supieron, y todas las naciones que había a nuestro alrededor tuvieron mucho miedo y se vino abajo su orgullo, porque comprendieron que esta obra se había llevado a cabo con la ayuda de nuestro Dios" (6:16), informa Nehemías. Se había logrado el triunfo, la misión había concluido. Era el fin del conflicto; ahora se podría gozar de la paz.

Aunque hubo otros desafíos, la monumental obra fue un símbolo de la fe y el tesón de un líder consagrado completamente a Dios.

Un modelo para enfrentar la perfidia

La adversidad puede ser vista como un desafío que estimula a dar lo mejor de uno mismo. William Shakespeare afirmó un concepto parecido en su obra *Julio César*, cuando expresó: "Existe una corriente en los hechos de los hombres cuya fuerza lleva a la fortuna. Sin dicha fuerza, todo el recorrido de sus vidas permanecerá en el llano y en la miseria. En ese mar tan grande nos encontramos flotando, y debemos aprovechar la corriente o perderemos nuestras posibilidades".

Siempre que hay que realizar una obra importante aparecen las resistencias y la oposición. Esto es más evidente cuando hay que "levantar murallas contra el mal", en ocasión de reafirmar la fe de nuestro pueblo y de avanzar con él en la conquista de más almas para Cristo. Cuando, como pastores o dirigentes laicos, nos proponemos alcanzar la meta más elevada. Sin embargo, no hay

**mayor alegría que disfrutar un triunfo
engendrado en las grandes batallas, en la
oposición, en los grandes desafíos. La
satisfacción nace del carácter y grado de la
contienda, tiene la misma medida y
proporción que la lucha en la que estamos
envueltos. Mayor lucha, mayor satisfacción.
Por eso nada produce un mayor vacío que el
logro inmerecido. En ese sentido, el ejemplo
de Nehemías es un modelo e inspiración. Es
un símbolo perenne de cómo enfrentar
exitosamente la adversidad en la lucha por
reafirmar "los muros de la ciudad", apoyar a
nuestro pueblo y prepararlo para el
encuentro con su Dios.**

Adaptado de:

Ricardo Bentancur

"Oposición, Desafío y Triunfo"

Revista Adventista, julio-septiembre 2003, p.12-13.

Notas

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Notas

[illegible]

**Manos a la
Obra!**

BIBLIOGRAFIA SELECTA

- James R. Baker. *The Discipline of Teamwork*. Sage, 1999.
- *Cyril J. Barber. *Nehemías: dinámica de un líder*. Vida, 1982.
- George Barna. *The Power of Team Leadership*. WaterBrook, 2001.
- George Barna. *Leaders on Leadership*. Regal, 1997.
- *Reinhold R. Bietz. *Jesús el líder*. Asociación Publicadora Interamericana, 1988.
- James Montgomery Boice. *Nehemiah: Learning to Lead*. Fleming H. Revell, 1990.
- Donald K. Campbell. *Nehemiah: Man in Charge*. Victor, 1979.
- David Cormack. *Team Spirit*. Pyranee, 1989.
- Max De Pree. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.
- William Easum. *Dancing with Dinosaurs*. Abingdon, 1993.
- *Ted W. Engstrom. *Un líder no nace, se hace*. Betania, 1980.
- Charles F. Fensham. *The Book of Ezra and Nehemiah*. Eerdmans, 1991.
- Kenneth O. Gangel. *Feeding and Leading*. Baker, 1989.
- Gene A. Getz. *Nehemiah: Becoming a Disciplined Leader*. Broadman, 1995.
- Robert K. Greenleaf. *Servant Leadership*. Paulist, 1991.
- Deborah Harrington-Mackin. *Keeping the Team Going*. Amacom, 1996.
- *Kenneth C. Haugk. *Los problemáticos: Antagonistas en la iglesia*. Unilit, 1990.
- Fredrick C. Holmgren. *Ezra and Nehemiah: Israel Alive Again*. Eerdmans, 1987.
- David W. Johnson y Frank P. Johnson. *Joining Together*. Allyn and Bacon, 2000.
- Laurie Beth Jones. *Jesus CEO*. Hyperion, 1995.
- Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams*. Harper, 1999.
- Gay Lumsden y D. Lumsden. *Communicating in Groups and Teams*. Wadsworth, 2000.
- *John C. Maxwell. *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Betania, 2003.
- Gary L. McIntosh. *Staff Your Church for Growth*. Baker, 2000.
- John J. Murphy. *Pulling Together: The Power of Teamwork*. Wynwood, 1997.
- *Roberto H. Pierson. *Para usted que quiere ser un dirigente*. Publicaciones Inter, 1967.
- J. William Pfeiffer. ed. *The Encyclopedia of Team-Development Activities*. Pfeiffer, 1991.
- Leslie N. Polland. *Embracing Diversity*. Review and Herald, 2000.
- Thomas L. Quick. *Successful Team Building*. Amacom, 1992.
- Frank Rees. *Teamwork from Start to Finish*. Jossey-Bass/Pfeiffer, 1997.
- *Jorge Oscar Sánchez. *El líder del siglo xxi*. Unilit, 2000.
- *Oswald J. Sanders. *Liderazgo espiritual*. Portavoz, 1995.
- *Charles R. Swindoll. *Pásame otro ladrillo*. Betania, 1980.
- *Ramón Vallés-Casamayor. *Nehemías: La revolución espiritual*. CLIE, 1993.
- Ellen G. White. *Christian Leadership*. Ellen G. White Estate, 1985.
- Ellen G. White. *Lessons From the Life of Nehemiah*. Review and Herald, 1999.

*Libros en español

MANOS A LA OBRA

Certifica que

[Empty box for signature or name]

Ha completado satisfactoriamente el seminario de entrenamiento sobre
Trabajo y Dirección de Equipos
Basado en el modelo de liderazgo de Nehemías

[213]

Ofrecido en:
IGLESIA ADVENTISTA MARANATHA
Grand Rapids, Michigan
Marzo 19-21, 2004

Instructor:

P. Antonio M. Rosario

Team Spirit

Though I understand all the words used in team building,
And though I can appreciate different cultures,
If I do not know the meaning of team spirit,
My words are hollow and carry no weight.

And though I am a visionary and can set objectives,
Solve problems and analyze situations;
And though I believe in myself and can achieve great things,
If I am not motivated by team spirit, my actions will come to nothing.

And though I spend all my time and resources on behalf of the group
And burn myself out in the course of my effort,
If I do these things outside all the spirit of the team, no one benefits.

Team spirit is characterized by patience, acceptance and humility;
It is not associated with force, imposition, provocation or treachery.

Team spirit is concerned with true facts and feelings.
Its concern with the truth that enables the team to cope with
difficulties
And to maintain the team vision in the face of the strongest
opposition.

Team spirit will see the team through every set-back.
The team may fail to meet its objectives;
Communication may break down,
And the team may fail to practice its skills and gifts.
All this might happen, for no team is perfect,
And like children with so much still to learn, we all struggle for
understanding.

But with team spirit we learn to grow together
And as we learn we can put behind us the immature behavior.

At the moment our vision of what our team might be is unclear
But as we move forward together, the possibilities will open before us.
A team depends on commitment, motivation and team spirit,
No team can survive without these three, but **team spirit** is the
ultimate objective.

=====

Adaptado de:

David Cormack, *Team Spirit* (Grand Rapids: Zondervan, 1989), 219.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackroyd, Peter R. *The Chronicler and His Age*. Sheffield: JSOT, 1991.
- Anderson, Lynn. *Dying for Change*. Minneapolis: Bethany, 1999.
- _____. *They Smell Like Sheep: Spiritual Leadership for the 21st Century*. West Monroe, LA: Howard Publishing, 1997.
- Arlinsky, Ellen, ed. *Grand Rapids and Its People*. Grand Rapids: Grand Rapids Historical Commission, 2003.
- Arnold, Jeffrey. *Seven Tool for Building Effective Groups*. Colorado Springs: NavPress, 1997.
- _____. *Seven Traits of a Successful Leader*. Colorado Springs: NavPress, 1997.
- Baker, James R. *The Discipline of Teamwork*. London: Sage, 1999.
- Bandy, Thomas G. *Coaching Change*. Nashville: Abingdon, 2000.
- Barber, Cyril J. *Nehemias: dinámica de un líder*. Deerfield, FL: Vida, 1982.
- Barna, George. *The Power of Team Leadership*. Colorado Springs: WaterBrook, 2001.
- _____. *The Habits of Highly Effective Churches*. Ventura: Regal, 1999.
- _____. *Leaders on Leadership*. Ventura: Regal, 1997..
- Bateman, Thomas y Carl P. Zeithaml. *Management: Function and Strategy*. Boston: Irwin, 1993.
- Batten, Joe, Gail Batten y Warren Howard. *The Leadership Principles of Jesus*. Joplin, MO: College Press, 1997.
- Batten, Lorin W. *A Critical and Exegetical Commentary on the Book of Ezra and Nehemiah*. International Critical Commentary. New York: Charles Scribner's, 1913.
- Berry, Leonard L. *On Great Service: A Framework for Action*. New York: Free Press, 1995.

- Beyerlein, Michael M., Douglas A. Johnson y Susan T. Beyerlein. *Team-Based Organizing*. Amsterdam: JAI, 2003.
- Bietz, Reinhold R. *Jesús el líder*. Coral Gables, FL: Asociación Publicadora Interamericana, 1988.
- Boice, James Montgomery. *Nehemiah: Learning to Lead*. Tarrytown, NY: Fleming H. Revell, 1990.
- Brackley, Dean. *Organize!: A Manual for Leader*. New York: Paulist, 1990.
- Branemann, Mervin. *Ezra, Nehemiah and Esther*. The New American Commentary. Nashville: Broadman, 1993.
- Brown, Raymond. *The Message of Nehemiah: God's Servant in a Time of Change*. Downer Grove, IL: InterVarsity, 1998.
- Burrill, Russell. *Rekindling a Lost Passion*. Fallbrook, CA: Hart Research Center, 1999.
- _____. *The Life and Mission of the Local Church*. Fallbrook, CA: Hart Research Center, 1998.
- Buzby, Winfield Dickenson. "Applying Biblical Principles of Leadership as Demonstrated in the Life and Ministry of Nehemiah to the Military Chapel". Tesis, Doctorado en Ministerio, Drew University, 1985.
- Calking, Harold L. *Master Preachers: Their Study and Devotional Habits*. Washington, DC: Review and Herald, 1960.
- Callahan, Kennon L. *Effective Church Leadership*. San Francisco: Harper and Row, 1990.
- Campbell, Donald K. *Nehemiah: Man in Charge*. Wheaton, IL: Victor, 1979.
- _____. *No Time for Neutrality: A Study of Joshua*. Grand Rapids: Discovery House, 1994.
- Carnegie, Dale. *The Leader in You*. New York: Simon and Schuster, 1993.
- Carr, Clay. *Team Leader's Problem Solver*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- Cerna, Miguel Angel. *El poder de los grupos pequeños en la iglesia*. Newbury Park, CA: El Camino, 1991.

- Cho, David Yonggi. *Successful Home Cell Groups*. North Brunswick, NJ: Bridge-Logos, 1999.
- Cohen, William A. *The Art of the Leader*. New York: Simon and Schuster, 1981.
- Clinton, J. Robert. *The Making of a Leader: Recognizing the Lessons and Stages of Leadership Development*. Colorado Springs, CO: NavPress, 1988.
- Covey, Stephen R. *Principle-Centered Leadership*. New York: Summit, 1991.
- _____. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Summit, 1989.
- Cormack, David. *Team Spirit*. Grand Rapids: Pyranee, 1989.
- Cox, David. *Future Church*. England: The Stanborough, 2001.
- Crane, Barry Noel. "Teamwork: The Lay Leader's Guide to Church Growth". Thesis, Doctorado en Ministerio, Fuller Theological Seminary, 1992.
- Cress, James A. *Common Sense Ministry*. Washington: Ministerial Association G.C., 1999.
- Cueni, Robert T. *The Vital Church Leader*. Nashville: Abingdon, 1991.
- Daft, Richard. *Management*. New York: The Dryden, 1997.
- Dale, Robert D. *Pastoral Leadership*. Nashville: Abingdon, 1990.
- _____. *Good News from Great Leaders*. Washington, DC: Alban Institute, 1992.
- _____. *Leadership for a Changing Church*. Nashville: Abingdon, 1998.
- _____. *Leading Edge: Leadership Strategies from the New Testament*. Nashville: Abingdon, 1996.
- Damazio, Frank. *Effective Keys to Successful Leadership*. Portland, OR: BT Publishing, 1993.
- _____. *The Vanguard Leader: A New Breed of Leader to Encounter the Future*. Portland, OR: BT Publishing, 1994.
- Davies, Gordon F. *Ezra and Nehemiah*. Collegeville, MN: Liturgical Press, 1999.
- Dee, David. *First Team: Everything You Need to Know to Start a Team. . . Lead a Team. . . and Be a Team*. Chicago: Dartnell Corporation, 1995.

- Deepröse, Donna. *The Team Coach*. New York: Amacom, 1995.
- De Pree, Max. *Leadership is an Art*. New York: Doubleday, 1989.
- Dressler, Gary. *Human Resource Management*. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- Dubrin, Andrew J. *The Breakthrough Team Player*. New York: American Management Association, 1995.
- Easum, William. *Dancing with Dinosaurs*. Nashville: Abingdon, 1993.
- _____. *Leadership on the Other Side*. Nashville: Abingdon, 2000.
- Engstrom, Ted W. *Un líder no nace, se hace*. Miami: Betania, 1980.
- Elledge, Robin L. y Steven L. Phillips. *Team Building for the Future*. San Diego: Pfeiffer, 1994.
- Elliott, Gerald. *Grand Rapids: Renaissance on the Grand*. Tulsa, Oklahoma: Continental Heritage Press, 1982.
- Ellis, Lee. *Leading Talents, Leading Teams*. Chicago: Northfield, 2003.
- Eskelin, Neil. *Leading with Love*. Grand Rapids, Baker, 2001.
- Etten, William J. *A Citizens' History of Grand Rapids, Michigan with Program of the Campau Centennial September 23 to 26, 1926*. Grand Rapids: A. P. Johnson, 1926.
- Ezell, Rick. *Cutting the Core: The Seven Components of Christian Character*. Grand Rapids: Kregel, 2000.
- Fensham, F. Charles. *The Book of Ezra and Nehemiah*. New International Commentary on the Old Testament. Grand Rapids: Eerdmans, 1991.
- Fisher, Kimball. *Leading Self-Directed Work Teams: A Guide to Developing New Leadership Skills*. New York: McGraw-Hill, 2000.
- Ford, Leighton. *Transforming Leadership*. Downers Grove: InterVarsity, 1991.
- Foy-Cameron, Nancy. *Empowering People at Work*. Brookfield, VT: Gower, 1994.
- Fowler, John W. *Adventist Pastoral Ministry*. Boice: Pacific Press, 1990.

- Fullenwinder, Ray. *The Servant-Driven Church: Releasing Every Member for Ministry*. Joplin, MO: College Press, 1995.
- Gangel, Kenneth O. *Feeding and Leading*. Grand Rapids: Baker, 1989.
- Gelden, Craig Van. *The Essence of the Church*. Grand Rapids: Baker, 2000.
- George, Carl F. *Nine Keys to Effective Small Group Leadership*. Mansfield, PA: Kingdom, 1997.
- George, Jill A. y Jeanne M Wilson. *Team Member's Survival Guide*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Getz, Gene A. *Nehemiah: Becoming a Disciplined Leader*. Nashville: Broadman, 1995.
- Gibson, James L., John M. Ivancevish y James H. Donnelly. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Chicago: IRWIN, 1997.
- Gladis, George. *Leading the Team-Based Church*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Glaser, Rollin, ed. *Classic Reading in Self-Managing Teamwork*. King of Prussia, PA: Organization Design and Development, 1992.
- Gorden, William I., Erica L. Nagel y Scott A. Myers. *The Team Trainer: Winning Tools and Tactics for Successful Workouts*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership*. New York: Paulist, 1991.
- Guzzo, Richard A. y Eduardo Salas. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Habecker, Eugene B. *Leading with a Follower's Heart*. Wheaton, IL: Victor, 1990.
- Halverstadt, Hugh F. *Managing Church Conflict*. Louisville, KY: John Knox, 1991.
- Harrington-Mackin, Deborah. *Keeping the Team Going*. New York: Amacom, 1996.
- _____. *The Team Building Tool Kit: Tips, Tactics, and Rules for Effective Workplace Teams*. New York: Amacom, 1994.

- Harper, Ann y Bob Harper. *Team Barrier: Actions for Overcoming the Blocks to Empowerment, Involvement, and High-Performance*. New York: MW Corporation, 1994.
- Harvey, Thomas R. y Bonita Drolet. *Building Teams, Building People*. Lancaster, PA: Technomic, 1994.
- Hauck, Gary L. *Equipped for Service: Nehemiah*. Schaumburg, IL: Regular Baptist, 1993.
- Haugk, Kenneth C. *Los problemáticos: Antagonistas en la iglesia*. Miami: Unilit, 1990.
- Hayes, Nicky. *Successful Team Management*. Boston: International Thompson Business Press, 1997.
- Heerman, Barry. *Building Team Spirit: Activities for Inspiring and Energizing Teams*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Heilman, Madeline E. y Harvey A. Hornstein. *Management Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
- Heller, Robert y Tim Hindle. *Essential Manager's Manual*. New York: DK Publishing, 1998.
- Hendrix, Olan. *Three Dimensions of Leadership*. St. Charles, IL: Church Smart Resources, 2000.
- Hershey, Paul y Ken Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.
- Hershey, Terry, Karen Butler y Rick Hurst. *Giving the Ministry Away: Empowering Adults for Effective Leadership*. Colorado Springs: NavPress, 1992.
- Hesselbein, Frances y Marshall Godsmith, eds. *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Hiebert, D. Edmond. "Pauline Images of a Christian Leader". *Bibliotheca Sacra* 133 (enero-marzo 1976): 213-228.
- Holmgren, Fredrick Carlson. *Ezra and Nehemiah: Israel Alive Again*. International Theological Commentary. Grand Rapids: Eerdmans, 1987.
- Howell, Jon P. y Dan L. Costley. *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

- Huber, Evelyn M. *Enlist, Train, Support Church Leaders*. Valley Forge: Master Media Limited, 1992.
- Jameson, Dennis Clyde. "Effective Church Management: A Confluent Theory of Organizational Management for Religious Leaders". Tesis, Doctorado en Ministerio, Fuller Theological Seminary, 1991.
- Johnson, David W. y Frank P. Johnson. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Boston: Allyn and Bacon, 2000.
- Jones, Laurie Beth. *Jesus CEO*. New York: Hyperion, 1995.
- _____. *Teach Your Team to Fish*. New York, Three River Press, 2002.
- Katzenbach, Jon R. Y Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams*. New York: Harper Business, 1999.
- Kidner, Derek. *Ezra and Nehemiah*. Tyndale Old Testament Commentary. Leicester, England: InterVarsity, 1979.
- Kirpatrick, John William. "A Theology of Servant Leadership". Tesis, Doctorado en Misión, Fuller Theological Seminary, 1988.
- Kinslaw, Dennis C. *Developing Superior Work Teams*. San Diego: University Associates, 1991.
- Kraft, Rebecca J. *Utilizing Self-Managing Teams: Effective Behavior of Team Leader*. New York: Garland, 1998.
- Kwon, Sung. "The Moses Model". *Sabbath School Leadership*, junio de 2003, 16.
- Larson, Carl E. y Frank M. LaFasto. *TeamWork*. London: Sage, 1989.
- Levi, Daniel. *Groups Dynamics for Teams*. London: Sage, 2001.
- Lewis, Phillip V. *Transformational Leadership: A New Model for Total Church Involvement*. Nashville: Broadman, 1996.
- Longenecker, Harold L. *Growing Leaders by Design: How to Use Biblical Principles for Leadership Development*. Grand Rapids: Kregel, 1995.
- Lumsden, Gay y Donald Lumsden. *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership*. Belmont, CA: Wadsworth, 2000.

- Maddux, Robert B. *Team Building: An Exercise in Leadership*. Los Altos, CA: Crisp Publications, 1988.
- Malphurs, Aubrey. *Values-Driven Leadership*. Grand Rapids: Baker, 1996.
 _____. *Developing a Vision for Ministry in the 21st Century*. Grand Rapids: Baker, 1992.
- Martingborough, G. O. "Principios de liderazgo". *Ministerio Adventista*, marzo-Abril de 1990, 3-5.
- Maurer, Gabriel E. *Principios de liderazgo cristiano y crecimiento de iglesia*. Miami: Ministerio Personales División Interamericana, n/f.
- Maxon, Ben. "Where are the Spirit-filled Leaders?". *Ministry*, enero de 1993, 8-9.
- Maxwell, John C. *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Minneapolis, MN: Betania, 2003.
 _____. *Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo*. Nashville: Thomas Nelson, 2002.
 _____. *Desarrolle el lider que está en usted*. Miami: Caribe, 1996.
- McIntosh, Gary L. *Staff Your Church for Growth: Building Team Ministry in the 21st Century*. Grand Rapids: Baker, 2000.
- McConville, J. G. *Ezra, Nehemiah and Esther*. The Daily Study Bible Series. Louisville, KY: John Knox, 1985.
- McGee, John W., ed. *Bend in the River: The Story of Grandville and Jenison, Michigan 1832-1972*. Grand Rapids: Eerdmans, 1973.
- McNeal, Regie. *Revolution in the Church: Training Apostles for Tomorrow's Church*. Nashville: Abingdon, 1998.
- McSwain, Larry L. y William C. Treadwell, Jr. *Conflict Ministry in the Church*. Nashville: Broadman, 1981.
- Moxon, Peter. *Building a better team: A handbook for managers and facilitators*. Hampshire, England: Gower, 1993.
- Murdock, Mike. *The Leadership Secrets of Jesus*. Tulsa, OK: Honor, 1996.
- Murphy, John J. *Pulling Together: The Power of Teamwork*. Grand Rapids: Wynwood, 1997.

- Musvosvi, Noel N. "Servant Leader: The Model and the Method". *Ministry*, marzo de 1991, 8-9.
- Myers, Scott A. y Carole A. Barbato. *The Team Trainer: Winning Tools and Tactics for Successful Workouts*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Nanus, Benis y Burt Benis. *Leaders: The Strategy for Taking Charge*. New York: Harper and Row, 1985.
- Newman, Brian Philip. "Leadership Styles in Multicultural Contexts". Tesis, Maestría en Misión, Fuller Theological Seminary, 1998.
- Newman, J. Davis. "Servant Leadership and Robert K. Greenleaf". *Ministry*, enero de 1993, 8-9.
- Olley, John W. "Leadership: Some Biblical Perspectives". *The South East Asia Journal of Theology* 18 (1977):1-20.
- Pagán, Samuel. *Esdras, Nehemías, Esther y Job*. Comentario bíblico hispanoamericano. Miami: Caribe, 1992.
- Parker, Glenn. *Teamwork: Action Steps for Building Powerful Teams*. New York: Successories Library, 1998.
- Paker, J. I. *A Passion for Faithfulness*. Wheaton, IL: Crossway, 1995.
- Perkins, Bill. *Awaken the Leader Within*. Grand Rapids: Zondervan, 2000.
- Pierson, Roberto H. *Para usted que quiere ser un dirigente*. Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas, 1967.
- Peter, Dave. *Surviving Church Conflict*. Scottdale, PA: Herald, 1997.
- Pfeiffer, J. William, ed. *The Eyclopedia of Team-Development Activities*. San Diego: Pfeiffer, 1991.
- Phillips, Steven L. y Robin L. Elledge. *The Team-Building Source Book*. San Diego: University Associates, 1989.
- Plas, Jeanne M. *Person-Centered Leadership*. London, SAGE, 1996.
- Plunkett, Warren R. y Raymond F. Attner. *Introduction to Management*. Belmont: Wadsworth, 1994.
- Polland, Leslie N. *Embracing Diversity*. Hagerstown: Review and Herald, 2000.

- Quick, Thomas L. *Successful Team Building*. New York: Amacom, 1992.
- Reece, Barry L. y Rhonda Brandt. *Effective Human Relations in Organizations*. Boston: Houghton Mifflin, 1999.
- Rees, Frank. *Teamwork from Start to Finish*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1997.
- Reid, Frank M., III. *The Nehemiah Plan: Preparing the Church to Rebuild Broken Lives*. Shippensburg, PA: Treasure House, 1993.
- Rediger, G. Lloyd. *Clergy Killers*. Louisville: John Knox, 1997.
- Reynolds, Donald G. *Christian Leadership Seminar*. Silver Spring, MD: General Conference of Seventh-day Adventists, 1990.
- Richards, Dick y Susan Smyth. *Assessing Your Team: 7 Measures of Team Success*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1994.
- Rima, Samuel D. *Leading from the Inside Out*. Grand Rapids: Baker, 2000.
- Rivera, Rubén. *Una historia de la iglesia de Wyoming: Un pueblo con propósito*. Agosto 2001. Documento inédito.
- Rosen, Ned. *Teamwork and the Bottom Line: Groups Make a Difference*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.
- Rudowski, Peter. "The Church is an Organization Too". *Ministry*, enero de 1986, 14-15.
- Saint, Steven y James R. Lawson. *Rules for Reaching Consensus: A Modern Approach to Decision Making*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1994.
- Sanborn, Mark. *Team Built: Making Teamwork Work*. New York: Master Media Limited, 1992.
- Sánchez, Jorge Oscar. *El líder del siglo xxi*. Miami: Unilit, 2000.
- Sanders, Oswald J. *Liderazgo espiritual*. Grand Rapids: Portavoz, 1995.
- Scholtes, Peter R. *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*. Madison, WI: Joiner Associates, 1988.
- Shawchuch, Norman y Roger Heuser. *Leading the Congregation*. Nashville: Abingdon, 1993.

- Shelley, Marshall, ed. *Leading Your Church Through Conflict and Reconciliation*. Minneapolis: Bethany, 1997.
- Silberman, Mel, ed. *The 1998 Team and Organization Development Sourcebook*. New York: McGraw Hill, 1998.
- Singh, Justin Sher. "An Investigation of the Meaning and Essence of Leadership". Tesis, Doctorado en Educación, Loma Linda University, 1991.
- Spiegel, Jerry y Crecensio Torres. *Manager's Official Guide to Team Working*. San Diego: Pfeiffer, 1994.
- Starceвич, Matt M. y Steven L. Stowell. *Teamwork: We Have Met The Enemy and They Are Us*. Salt Lake City: CMOE, 1990.
- Stewart, Greg L., Charles C. Manz y Henry P. Sims. *Team Work and Group Dynamics*. New York: John Wiley and Sons, 1999.
- Swindoll, Charles R. *Pásame otro ladrillo*. Minneapolis: Betania, 1980.
- Tappen, Ruth M., Sally A. Weiss y Diane K. Whitehead. *Essential of Nursing Leadership and Management*. Philadelphia: F. A. Davis, 1998.
- _____. *Nursing Leadership: Concepts and Practices*. Philadelphia: F.A. Davis, 1988.
- Tausere, Nemani W. "A Study of the Leadership Training Needs a Perceived by the Secondary School Principal of Fiji". Ph.D. diss., Andrews University, 1990.
- Tennyson, Mack. *Making Committees Work*. Silver Spring, MD: The Ministerial Association, General Conference of Seventh-Day Adventists, n/d.
- Tichy, Noel M. *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York: Harper Business, 1997.
- Tjosvold, Dean. *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*. Lexington: Lexington Books, 1986.
- Tjosvold, Dean y Mary M. Tjosvold. *Leading the Team Organization*. New York: Lexington Books, 1991.
- Torres, Crecensio y Jerry Spiegel. *Self-Directed Work Teams*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Trewatha, Robert L. y M. Gene Newport. *Management Function and Behavior*. Dallas: Business Publications, 1982.

- Turniansky, Bobbie y A. Paul Hare. *Individuals and Groups in Organizations*. London: Sage, 1998.
- Vallés-Casamayor, Ramón. *Nehemías: La revolución espiritual*. Terrasa, Barcelona: CLIE, 1993.
- Vázquez, Manuel. *La historia aún no contada*. Nampa, ID: Pacific Press, 2000.
- Vulper, James Van. *Grand Rapids Then and Now*. Grand Rapids: The Grand Rapids Historical Commission, 1988.
- Weems, Lovett S. *Church Leadership: Vision, Team, Culture and Integrity*. Nashville: Abingdon, 1993.
- Wheelan, Susan A. *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. London: Sage, 1999.
- Wellins, Richard S., Williams C. Byham y Jeanne M. Wilson. *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- White, Ellen G. *El ministerio pastoral*. Silver Springs, MD: Asociación Ministerial C. G., 1998.
- _____. *Christian Leadership*. Washington, D.C.: Ellen G. White Estate, 1985.
- _____. *Notas biográficas de Elena G. de White*. Mountain View, CA: Pacific Press, 1981.
- White, John. *Excellence in Leadership*. Downers Grove: InterVarsity, 1986.
- Wilkes, C. Gene. *Jesus on Leadership*. Wheaton, IL: Tyndale, 1998.
- Williams, Matt. *How to Be a Team Player and Enjoy It*. Independence: American Association of Christian School, 1992.
- Williams, Patt. *The Magic of Team Work*. Nashville: Thomas Nelson, 1997.
- Youssef, Michael. *The Leadership Style of Jesus*. Wheaton, IL: Victor, 1986.
- Zoglio, Suzanne Willis. *Teams at Work: 7 Keys to Success*. Doylestown, Tower Hill, 1997.
- Zvandasara, Nkosiyo Z. *Leading the Leader: A Leader Practical Guide to Dealing with Manipulative Followers*. Berrien Springs, MI: Lesley, 1997.

VITA

PERSONAL:

Nombre: Antonio M. Rosario
Nacimiento: 1952, Salcedo, República Dominicana
Esposa: Wanda Lugo
Hijos: Ariel Antonio (24), Keila Liz (23) y Alex Manuel (22)
Ordenación: 1 de julio de 1989, Asociación del Noreste (NAD)

EDUCACIONAL:

1977 Licenciatura en Teología, Antillian College
1977 Licenciatura en Historia, Antillian College
1994 Maestría en Divinidad, Logos Bible College
1998 Maestría en Ministerio, Andrews University
2004 Doctorado en Ministerio, Andrews University

MINISTERIAL:

1977-1982 Pastor Distrital, Asociación P.R. Este (IAD)
1986-2000 Pastor Distrital, Asociación del Noreste (NAD)
2000-2001 Coordinador Hispano, Asociación del Noreste (NAD)
2001- Pastor Distrital, Asociación de Michigan (NAD)

PROFESIONAL:

Profesor adjunto:
Antillian College (1976-1978); Atlantic Union College (1999-2001); Andrews Theological Seminary (2000-)

Contribución Literaria:

Revista Adventista: "El Evangelio del Acercamiento"('94). *El Centinela*: "Cánticos al Cristo de la Navidad"('95); "La Dinámica de la Compasión"('96); El Mesías de Handel"('97); "Un Grito en busca de Ayuda"('97); "Gandhi: Apóstol de la Paz"('98); "El Legado de los Padres Peregrinos"('99); "El Consejo de Sofronio Alertando a Nuestra Juventud"('99); "Tus Prioridades Cuentan" ('00). *Perspectiva*: "La Importancia de Recibir el Espíritu Santo"('94); "JA, ¡Expande tu Influencia!"('95); "¡Listos para la Vigilia!"('95); *El Aposento Alto*: "Las Joyas de Cornelia"('91); "La Confesión de Alex"('94). *Perspective* (Journal of NEC Ministerial Association): "Habits of Prayer that Shape the Leader"('97). *Energized!* (1995 Adult Daily Devotional): "Thanks for the Thorns"(April 21); "The Double Healing Effect" (December3).