

Cómo formar y mantener equipos de liderazgo senior saludables

Este recurso lo guiará mientras forma su **Equipo de Liderazgo Senior (SLT)** y evalúa su estado.

¿Qué es un SLT?

Un **equipo de liderazgo senior** es un grupo de personas (lo más probable es que de entre cuatro y seis miembros) que comparten la responsabilidad del éxito de la parroquia con el pastor. Por supuesto, entienden y honran la autoridad del pastor, pero asumen la responsabilidad de ayudarlo a hacer lo necesario para hacer que la parroquia sea increíble.

¿Quién está en el equipo de liderazgo? Eso dependerá del tamaño, la naturaleza y la composición de la parroquia, desde luego. Por lo general, incluirá miembros clave del personal o voluntarios que supervisan importantes áreas de responsabilidad. En muchos casos, es posible que se incluya un sacerdote adscrito.

Es importante mencionar que los miembros del equipo de liderazgo no se elegirán únicamente en función de sus áreas de responsabilidad. También serán maduros, confiables, influyentes y capaces de mantener conversaciones estratégicas. Y verán la parroquia como un todo, no sólo en términos de su departamento o ministerio. Estarán dispuestos a tratar temas o áreas críticas de la parroquia que necesiten abordarse y, muchas veces, sin previo aviso.

Lo que estamos promoviendo es tener un equipo completamente nuevo. Esto no requiere disolver un equipo de personal actual, disolver o reutilizar un consejo pastoral o un consejo financiero. Este nuevo equipo lo apoyará como pastor para tomar decisiones clave y guiar a su parroquia hacia la visión. Estará compuesto por personas específicamente elegidas para esta tarea. Por lo tanto, es probable que algunas personas sientan disgusto por no estar incluidas en el equipo; haga todo lo posible para explicar las razones de la creación del nuevo equipo y bendiga y pida a los demás que apoyen a la Iglesia de otras maneras. Lo que sigue es una explicación de 4 elementos no negociables que le ayudarán a elegir los miembros de su Equipo de Liderazgo Senior.



¿Quién debería estar en mi SLT?

Hay muchos factores que intervienen al formar un equipo de liderazgo exitoso. Destacamos **cuatro elementos no negociables**:

1. Unidad de visión
2. Equilibrio de fortalezas
3. Conflicto saludable y confianza
4. Vulnerabilidad

Unidad de visión



La visión esencialmente se trata de hacia dónde se dirige la parroquia. Imagínese a cuatro personas en una canoa en medio de un lago. Cada persona rema frenéticamente hacia una orilla diferente. Ya sabe qué va a pasar: nada o, en el mejor de los casos, darán vueltas y vueltas, se cansarán y no llegarán a ninguna parte.

Los equipos de liderazgo son equipos donde los miembros deben mostrar abiertamente su desacuerdo sobre la mejor manera de avanzar hacia el cumplimiento de la visión, pero la base misma de este rico desacuerdo es un compromiso fundamental con la visión unificada. Si hay dos visiones, habrá división. La división en el centro del liderazgo parroquial producirá división en toda la parroquia.

Tómese un tiempo en las próximas semanas para invertir en su personal clave y en sus feligreses. Comparta el sueño que tiene para su parroquia con ellos. Escuche el de ellos. Escuche atentamente qué les apasiona. No dé por hecho que porque comparte el amor y el compromiso con su parroquia tiene la misma visión.

Para su equipo de liderazgo, debe buscar de tres a cinco personas que se unan a usted. Mientras comparte sus intenciones y sentimientos con su personal y feligreses clave e influyentes, identifique a aquellos que sean candidatos fuertes para su equipo de liderazgo. Recuerde que en este punto debe centrarse en la visión común. Un objetivo secundario es identificar a los miembros más influyentes de su equipo o parroquia con quienes comparta su visión.



2

Equilibrio de fortalezas



¡No existe tal cosa como una persona equilibrada! Sin embargo, sí existen los equipos equilibrados. Como pastor, usted tiene fortalezas específicas, pero también debilidades específicas. Apóyese en sus fortalezas y, en lugar de intentar reforzar sus debilidades, reúna a un equipo en torno a usted que le equilibre. Es lo que debe hacer un equipo de liderazgo.

Otra forma de pensarlo es que todos tenemos puntos ciegos. Imagine un equipo de liderazgo de cinco personas, todas con exactamente las mismas fortalezas y exactamente los mismos puntos ciegos. ¡Ciegos guiando a otros ciegos!

Su equipo, sin embargo, es su equipo. Debe formarse en torno a sus fortalezas específicas. Esto significa que los miembros deben ser fuertes donde usted sea débil. Así que su primer paso debe ser realizar una evaluación de sus propios talentos o fortalezas particulares antes de identificar los de los demás.

Existen muchas herramientas útiles que le ayudarán a hacerlo. Recomendamos Clifton Strengths Finder de Gallup.

En este punto, evaluamos los talentos naturales. Deben distinguirse de los dones espirituales, que se indican con herramientas como APEST. Las herramientas con las que identificamos los dones espirituales pueden ser extraordinariamente útiles para equipar a los feligreses para el ministerio. Se centran en lo que Dios llama a una persona a hacer. Las herramientas que miden la capacidad natural identificarán la forma en la que una persona hará lo que está llamada a hacer.

Como se menciona en Divine Renovation, Clifton Strengths Finder clasifica sus 34 temas de talento en cuatro categorías generales: Ejecución, influencia, construcción de relaciones y pensamiento estratégico:

Le recomendamos mucho que se tome el tiempo para realizar la evaluación en línea Clifton Strengths Finder. Los pastores deben desbloquear su perfil completo o sus resultados para que puedan ver sus fortalezas superiores e inferiores. Cuando termine sus pruebas en línea en Gallup Strengths Center, use el gráfico de la siguiente página para identificar sus cinco fortalezas superiores y sus 5 inferiores. Escriba su nombre en cada casilla correspondiente, indicando si es una fortaleza superior o inferior.

2

CONTINUACIÓN

Equilibrio de fortalezas



EJECUCIÓN Captar una idea y hacer que las cosas sucedan. Trabajar incansablemente para lograrlo.		INFLUENCIA Ayudar al equipo a llegar a un público más amplio. Vender ideas dentro y fuera de la organización. Decir lo que piensa y tomar el control.		CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Pegamento que mantiene unido al equipo. Capacidad para crear grupos y organizaciones más grandes que la suma de sus partes.		PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Centrarse en lo que podría ser. Absorber y analizar constantemente la información y ayudar al equipo a tomar mejores decisiones.	
PERSONA DE LOGROS		ACTIVADOR		ADAPTABILIDAD		ANALÍTICO	
ORGANIZADOR		MANDO		CONEXIÓN		CONTEXTO	
CREENCIA		COMUNICACIÓN		DESARROLLADOR		FUTURISTA	
CONSTANCIA		COMPETENCIA		EMPATÍA		IDEACIÓN	
DELIBERATIVO		MAXIMIZADOR		ARMONÍA		APORTACIÓN	
DISCIPLINA		SEGURIDAD EN SÍ MISMO		INCLUSIVO		INTELECCIÓN	
ENFOQUE		IMPORTANCIA		INDIVIDUALIZACIÓN		APRENDIZ	
RESPONSABILIDAD		SEDUCCIÓN		POSITIVIDAD		ESTRATÉGICO	
RESTAURADOR				RELATOR			

Cuando termine esta tarea, pida a quienes haya identificado al final del último ejercicio que identifiquen sus principales temas de talento utilizando las mismas herramientas de Gallup. Comience a asignar los nombres en el gráfico.

3

Conflicto saludable y confianza



Como mencionamos en la primera sección sobre la visión, la clave principal para un equipo de liderazgo exitoso es la unidad de visión. Una pasión compartida por el futuro deseado de su parroquia es la base para entablar un conflicto saludable sobre estrategias y tácticas. Este desacuerdo abierto no sólo es tolerado, sino también deseado. Sin embargo, es más fácil decirlo que hacerlo. Para que exista un conflicto saludable, debe haber confianza. Sólo la confianza permite a los miembros del equipo expresar opiniones diferentes, discrepar con el pastor y hacerlo de forma segura. Muchos líderes carecen de autoconciencia en este sentido. Creen que brindan un lugar seguro para el desacuerdo constructivo, pero pueden engañarse a sí mismos. Esto puede suceder de varias maneras:

1. No hay equilibrio en el equipo. Los miembros comparten los mismos puntos ciegos, lo que limita el conflicto saludable.
2. El pastor reúne a su alrededor un grupo de personas que dicen “Sí” a todo y que nunca se atreverían a estar en desacuerdo con él, aunque vean lo que él no ve: “Sí, Padre, no Padre, lo que usted diga, Padre...”.
3. El pastor tiene un equipo equilibrado de personas capaces, pero los miembros no se sienten seguros.
4. El desacuerdo con el pastor puede tener graves consecuencias después de la reunión. El resultado es que la gente no dice lo que piensa realmente: ven venir el problema y están listos para decir “te lo dije” cuando ocurre.
5. El pastor tiene un equipo equilibrado de personas capaces, pero acallará cualquier desacuerdo con una mirada o con su lenguaje corporal, incluso sin darse cuenta de estarlo haciendo. Los resultados son los mismos.

Patrick Lencioni dice que “el conflicto sin confianza es política”. Todos sabemos que la política interpersonal dentro de los círculos eclesiales muchas veces limita el trabajo en equipo eficaz.

¿Cuál es la respuesta a esto?

1. Como líder, sea consciente de sí mismo.
2. Reúna miembros que sean libres de desafiar al pastor y decir lo que piensan.
3. Trabaje constantemente para establecer una cultura de confianza y amor dentro de su equipo de liderazgo.
4. Sea un modelo del conflicto saludable que desee ver y anime a otros a compartir respetuosamente qué piensan, incluso si no están de acuerdo con los demás.

3

Conflicto saludable y confianza

Piense en los equipos con los que trabaje más. Lo más probable es que se trate de su equipo de personal y su consejo pastoral. Tómese un momento para reflexionar sobre su experiencia con estos equipos y evalúe qué tan saludables son haciendo el ejercicio de la siguiente página.

Escriba sus puntuaciones en la página al lado de la afirmación. Cuando haya terminado, vaya a la página siguiente y coteje sus resultados.

Cuando termine, pida a los miembros de sus distintos equipos que realicen el ejercicio. Obviamente, muchos de estos miembros del equipo estarán entre los candidatos para su equipo de liderazgo.

Compare los resultados y dedique un tiempo a debatir y escuchar verdaderamente a quienes lo apoyan en su ministerio. Quizás le sorprenda lo que escuche. Guarde este ejercicio y vuelva a realizarlo periódicamente con su equipo de liderazgo Senior para evaluar y mantenerlo saludable.



EVALÚE QUÉ TAN SALUDABLE ES SU EQUIPO

3=Generalmente

2=A veces

1=Casi nunca

1. Los miembros del equipo son apasionados y desprevénidos al discutir los problemas.

2. Los miembros del equipo se disculpan de forma rápida y genuina entre sí cuando dicen o hacen algo inapropiado o posiblemente perjudicial para el equipo.

3. Los miembros del equipo admiten abiertamente sus debilidades y errores.

4. Las reuniones del equipo son convincentes y no son aburridas.

5. Durante las reuniones del equipo, se exponen los problemas más importantes y difíciles para resolverlos.

6. Los miembros del equipo conocen la vida personal de los demás y se sienten cómodos hablando de ella.



PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL EQUIPO

Adaptado de Las cinco disfunciones de un equipo de Patrick Lencioni.

Comportamiento 1: Desarrollar confianza

Afirmación 2 _____

Afirmación 3 _____

Afirmación 6 _____

Comportamiento 2: Dominar el conflicto

Afirmación 1 _____

Afirmación 4 _____

Afirmación 5 _____

Total:

Total:



Preguntas para la reflexión

- 1) ¿Hubo una diferencia significativa entre su evaluación de los comportamientos del equipo y la de los miembros de sus distintos equipos?
- 2) ¿Qué le dijeron los miembros de su equipo sobre cómo puede crecer para liderar a un equipo que pueda entablar un conflicto saludable?
- 3) ¿Qué le dijeron los miembros de su equipo sobre cómo se puede aumentar la confianza?
- 4) ¿Quiénes fueron los miembros del equipo más capaces de hablar sobre estas cuestiones?
- 5) ¿Quiénes fueron los miembros que no contribuyeron al debate?

Es importante señalar que Patrick Lencioni menciona otros tres comportamientos que contribuyen a un equipo de liderazgo fuerte: lograr el compromiso, asumir la responsabilidad y enfocarse en los resultados. Puede encontrar más detalles en su libro *Las cinco disfunciones de un equipo*.

Una puntuación de 8 o 9 es una indicación probable de que el comportamiento no es un problema para su equipo.

Una puntuación de 6 o 7 indica que el comportamiento podría ser un problema.

Una puntuación de 3 a 5 es una indicación de que es necesario abordar el comportamiento.

Adaptado de Las cinco disfunciones de un equipo de Patrick Lencioni.

4 Vulnerabilidad



La vulnerabilidad se trata de ser real. La verdad es que si emprendemos el viaje del mantenimiento a la misión, y realmente funciona, pronto nos encontraremos en un territorio desconocido. Dirigir una parroquia en modo mantenimiento no nos llevará a un nuevo lugar; así que hay muchas posibilidades de que, como líderes, nos volvamos muy competentes en nuestros ministerios. Sin embargo, cuando una parroquia empiece a avanzar, el pastor eventualmente llegará a un lugar donde la certeza sobre qué hacer exactamente después desaparecerá rápidamente. Así pues, la primera y más necesaria vulnerabilidad, es la del pastor que debe decirle a su equipo: "Los necesito. Ya no sé qué hacer".

Embarcarse en esta gran aventura de liderar a su parroquia desde el mantenimiento hasta la misión implicará un gran riesgo, grandes recompensas y mucha diversión. Habrá muchas chispas en el camino. ¿Por qué? Porque ha reunido a un grupo de personas apasionadas y capaces en un entorno que busca entablar un conflicto saludable. ¿Cómo evitamos que las chispas enciendan algo equivocado? Creando una cultura de vulnerabilidad y cuidado en el corazón de nuestro equipo de liderazgo. Se trata de ser real: el pastor con su equipo y los miembros del equipo entre sí.

Los miembros del equipo (no importa cuán comprometidos estén con la visión y cuán capaces sean de entablar una conversación) que son extremadamente reservados y cautelosos acerca de sus intenciones y no pueden ser sinceros con los demás miembros hundirán un equipo de liderazgo.

Hasta ahora ha identificado a sus personas clave y ha discernido su alineación con su visión. Por lo tanto, es probable que algunas personas sientan disgusto por no estar incluidas en el equipo; haga todo lo posible para explicar las razones que le llevaron a formar el nuevo equipo y bendiga y pida a los demás que apoyen a la Iglesia de otras maneras. La vulnerabilidad es la última pieza del rompecabezas.

Me gustaría proponer dos ejercicios en equipo para ayudarles a ser vulnerables unos con otros y ayudarles a discernir quién sería mejor en su equipo de liderazgo. Lo más probable es que ya tenga una idea clara de quién tiene dificultades para mostrar su vulnerabilidad, pero estos ejercicios pueden serle útiles.

Ejercicio de intercambio

Éste es sencillo. Al inicio de su próxima reunión de personal o consejo pastoral, tómese un momento para pedirles a todos en el equipo que compartan los altibajos del último mes. Puede ser de su ministerio o de su vida personal. Preste atención para ver quién se expresa de forma realmente segura y describe sus altibajos sin mostrar vulnerabilidad alguna (sí es posible).

4

CONTINUACIÓN

Vulnerabilidad



Ejercicio de oración

Este es un ejercicio que llama a las personas a ponerse creativos y puede ser un poco incómodo. Pida a su equipo que forme grupos de tres o cuatro. Los grupos pueden estar sentados o de pie juntos.

1. Primer ejercicio: Agradecimiento

Cada persona toma su turno para orar en voz alta ante los demás. Hacen una oración de agradecimiento a Dios de 30 segundos, como: "Señor, te doy gracias por..." mientras los demás escuchan. Después de 30 segundos, el cronometrador dice "tiempo" e invita a la segunda persona a empezar.

2. Segundo ejercicio: Petición

Cada persona toma un turno para orar en voz alta y que los demás puedan escuchar. Hacen una oración de petición a Dios de 1 minuto, como: "Señor, te pido..." mientras los demás escuchan. Después de 1 minuto, el cronometrador dice "tiempo" e invita a la segunda persona a empezar.

3) Tercer ejercicio: Recibir la oración

Cada persona le expresa a los demás algo por lo que le gustaría recibir oración. Después de pedir permiso, los demás miembros se turnan para orar en voz alta para la persona mientras colocan una mano sobre el hombro o la cabeza de quien reciba la oración. Se establece un total de 3 minutos para que cada persona reciba la oración de los demás miembros del grupo. Después de 3 minutos, el cronometrador dice "tiempo" e invita a la segunda persona a empezar. Cuando el ejercicio haya concluido, vuelva a reunir al grupo y tómese un momento para comentar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué fue fácil?
2. ¿Qué fue difícil?
3. ¿Qué le sorprendió?

Conclusión

Como mencionamos al principio, formar un equipo de liderazgo es uno de los aspectos más cruciales que puede hacer en el viaje que tiene por delante. Estos ejercicios sobre los cuatro elementos no negociables, además de lo que ya sabe, le brindarán todo lo que necesita para discernir a los miembros de su equipo entre su personal clave y sus feligreses. No existe ningún algoritmo para esto. ¿Quiénes son los más alineados con su visión? ¿Quiénes son los más involucrados en el conflicto saludable? ¿Quiénes son capaces de ser vulnerables? De entre ellos, elija a aquellos que equilibrarán su equipo.