

The background is a dark, textured surface with a pattern of binary code (0s and 1s) on the left side. On the right side, there is a large, stylized flame graphic in shades of gray and red, and a pattern of white and gray plus signs (+) and crosses (X) scattered across the lower right portion.

CHISPA

ENCENDIENDO *una cultura de* MULTIPLICACIÓN

por TODD WILSON

CHISPA

ENCENDIENDO *una cultura de* MULTIPLICACIÓN

por TODD WILSON

Chispa: Encendiendo una Cultura de Multiplicación

Copyright © 2019 por Todd Wilson

Exponential es un movimiento creciente de líderes comprometidos con la difusión de nuevas iglesias saludables. Los recursos de Exponential ponen de relieve y difunden principios, ideas y soluciones viables para la multiplicación acelerada de comunidades religiosas sanas y reproductivas. Para más información, visite exponential.org.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro, incluidos los iconos y las imágenes, puede reproducirse de ninguna manera sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor, excepto cuando se indique en el texto y en el caso de citas breves incluidas en artículos y reseñas importantes.

Este libro fue fabricado en los Estados Unidos.

A menos que se indique lo contrario, todas las citas de las Escrituras están tomadas de la Santa Biblia, Nueva Versión Internacional, copyright © 1973, 1978, 1984, 2011 por la Sociedad Bíblica Internacional. Todos los énfasis en las citas de las Escrituras han sido agregados por el autor.

ISBN-13: 978-1-62424-031-7

Editado por Lindy Lowry

Colaboración por Daniel So

Diseño y diseño de portada por Karen Pheasant y Story.GS

Todd Wilson. SPARK2018 (Ubicaciones Kindle 1-13). Versión Kindle.

Traducido al español por www.english-to-spanish-book.com

Agradecimiento especial

Quiero agradecer personalmente a cada uno de nuestros patrocinadores incluyendo ... Intentional Impact, Zondervan y Exponential por su rol en hacer este recurso disponible gratis. Son socios fantásticos en el ministerio. Por favor, echa un vistazo a sus sitios web y considerar el envío de un correo electrónico de gracias!

Quiero agradecer a Lindy Lowry, Daniel So, Karen Pheasant y Eric Reiss por sus papeles en ayudar a crear este nuevo recurso. Son los mejores en lo que hacen.

El equipo de Exponential: Terri Saliba, Bill Couchenour, Jan Greggo, Karen Gilley, Lauren Lee, Brooks Hamon, Stephen Erwin, Dave Ferguson, Don Smith y Pat Masek. ¡Guauu!

Ustedes son el mejor equipo de América. ¡Su dedicación, sacrificio y corazones de servicio para ayudar a los plantadores de iglesias a convertirlos en los héroes de los héroes a quienes ustedes sirven!

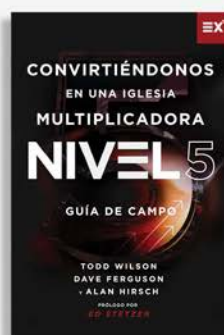
Finalmente, a mi esposa y compañera, Anna, por su aliento durante esta pesada temporada escribiendo este texto.

RECURSOS

en Español



Otros Recursos



Para Más Información:

exponential.org/recursos

Introducción

La iglesia de Jesús: el plan perfecto más imperfecto en la eternidad. Perfecto por Aquel que lo soñó, lo fundó, lo conduce y lo equipa. Imperfecto a causa de los pecadores que Él ha llamado a cuidarlo, administrarlo y llamarlo hogar.

Este libro es para los héroes de la fe que siguen su llamado a liderar en la iglesia local, el instrumento escogido por Dios para llevar la plenitud de Jesús a cada grieta de la sociedad. Los libros subsecuentes en esta serie gratis de eBooks son una celebración a la multiplicación, escrita por los practicantes que están quebrantando el *statu quo* y encendiendo culturas de multiplicación. Muchos son líderes de los que probablemente nunca has oído hablar, volando bajo el radar. No se equivoquen, estos líderes están haciendo cosas notables en medio de las mismas tensiones que túes y yo enfrentamos en el liderazgo de la iglesia.

Conoces las alegrías y las luchas de liderar una comunidad de fe. A menudo es un papel ingrato que te deja con más preguntas que respuestas, y más dudas que afirmaciones. Tienes a Dios y al poder del Espíritu Santo a tu lado, pero si eres honesto, aún luchas con una lista del tamaño de una una milla de largo y de personas y desafíos difíciles que te desaniman fácilmente. Y si no eres cuidadoso, estos desafíos te tientan a concentrar tu atención en las cosas equivocadas y desarrollar paradigmas poco saludables. Peor aún, podrías estar idolatrando a otros líderes, sus modelos y sus estrategias.

A primera vista el tema y el mensaje de este libro electrónico, puede equivocadamente evitarte el leerlo. ¿Quién quiere gastar su tiempo y energía en aprender sobre una cosa más que no está haciendo bien? Lo entiendo. Pero permíteme animarte a superar ese miedo. Este eBook es más acerca de hacer

morir el pensamiento malsano y falsos paradigmas, y menos sobre la creación de grandes estrategias.

Haz una pausa por un momento. Tómate un minuto para anotar las tres tensiones más difíciles que enfrentas en tu contexto único. No escribas los desafíos del día. Ve más profundamente a las dos o tres tensiones que viven contigo, por las que pierdes el sueño, aquellas tensiones a las que tu mente se encuentra volviendo constantemente.

Dáale a esto un poco de reflexión. Tal vez son tensiones tangibles como tener suficiente dinero para sobrevivir o suficientes líderes para crecer, o discernir cómo va a hacer la próxima campaña de divulgación. Tal vez sea la eficacia del discipulado y sus luchas para llamar a la gente a un encuentro radical, que cambie la vida y su viaje con Jesús. Podrían ser realidades de hoy o posiblemente obstáculos potenciales en el futuro. Tienes tensiones.

Todo el mundo las tiene, incluyendo a los líderes de iglesias más exitosos que tú admiras.

Si hubiera una única cosa que tú sacaras de este eBook, que sea esto: abraza la verdad de que tus tensiones son normales. Ellas te seguirán todos los días de tu vida, incluyendo tu ministerio. Jesús prometió, «En este mundo afrontarán aflicciones» (Juan 16:33). Las tensiones son parte del plan que Dios usa para hacernos crecer. Lo que importa es cómo ver más allá y crecer a través de estas tensiones y desafíos.

Estás creando y cultivando una cultura en tu iglesia. No hay manera de detenerlo. Así como el sol se levanta y se pone cada día, sus valores y convicciones fundamentales siempre están allí transformando su pensamiento en acciones que funcionalmente forman la cultura única de tu iglesia. Aprender cómo enfrentarnos y maniobrar a través de las tensiones que experimentamos puede ser una de las bendiciones más significativas que tendrás en el intento de darle forma a la cultura de tu iglesia y su ADN.

Al igual que el pequeño timón en una gran nave dirigiendo el curso de la misma, la administración de la cultura/ADN en tu iglesia puede ser el rol más profundo que tú desempeñas como su líder. Las tensiones son inseparables de

la cultura que tú cultivas. Es importante el aprender a abrazarlas como una bendición.

Haz una pausa de nuevo y reflexiona. ¿Qué cultura estás creando? No la cultura aparentemente elusiva que quieres desarrollar, sino la verdadera cultura que estás creando a través de tus pensamientos, acciones y modelos que estas siguiendo. ¿Estás tú desarrollando una cultura de sustracción, supervivencia y escasez caracterizada por, «Vamos a [llenar el espacio en blanco] después de crecer o cuando nos lo podamos permitir?». O tal vez una cultura de crecimiento por adición caracterizada por un impulso insaciable para conquistar la siguiente colina y romper la próxima barrera de crecimiento. Una cultura caracterizada por, «¿Dónde está la siguiente?». ¿O estás rompiendo la norma y creando una cultura de crecimiento por multiplicación? ¿Una cultura mejor caracterizada por liberación de recursos versus consumo, y movimiento versus acumulación?

La cultura específica (sea de sustracción, adición o multiplicación) se forma no por quién deseas ser en el futuro, sino por quién eres tú y qué estás haciendo hoy. La colección de pequeñas y consistentes decisiones diarias son cada una, una piedra en la fundación de la cultura que fomentas. ¿Quieres una cultura de multiplicación? Descubre cómo multiplicarte en tu entorno hoy. La investigación nos muestra que cuando una iglesia espera un día elusivo en el futuro para comenzar a inclinarse hacia la multiplicación, ese día evasivo nunca llega.

«Pero eso no parece práctico en mi entorno. Estoy luchando para alimentar a mi familia y no tengo los recursos para pensar en la multiplicación». Permíteme recordarte que el liderazgo consiste en ver un futuro preferible y poner prácticas hoy en día que mueven las cosas hacia ese futuro. Nuestro sentido de la escasez es en parte moldeado por nuestro paradigma del crecimiento dado por la adición. Observamos atentamente lo que están haciendo las iglesias en crecimiento y muchas veces asumimos incorrectamente que esas prácticas son lo que debemos poner en acción. Cuando los recursos necesarios para el crecimiento por adición simplemente no están allí, nos desanimamos. Este camino paraliza a los líderes de la iglesia, exacerbando aún más una cultura de supervivencia.

Vamos a ser realistas, y poner algo de piel en estas ideas. Considere a Dan Smith, pastor fundador de Momentum Christian Church en Cleveland, Ohio. Como la mayoría de los plantadores, Dan comenzó Momentum en un escenario de escasez. Evaluó sus fortalezas personales y se preguntó si alguna vez sería un pastor de una mega-iglesia. Dan tenía que elegir. ¿Esperaría el día difícil cuando Momentum pudiera darse el lujo de participar en la multiplicación? En el espíritu de las palabras de Josué en el capítulo 24, Dan concluyó: «¡Yo y mi iglesia nos multiplicaremos! No en unos cuantos años, no cuando podamos pagarlo, sino a partir de hoy».

En lugar de medir la «acumulación» (asistentes, servicios de adoración, donaciones, etc.), Dan empezó a medir el impacto del «envío». Eligió destacar y celebrar el número de líderes que Momentum envía para plantar iglesias y formar parte de equipos de plantación de iglesias. Cualquier asistente regular en la iglesia conoce la tarjeta de resultados y las estadísticas actuales. En tan solo unos pocos años, Momentum ha enviado a más de 100 personas para plantar iglesias y formar parte de equipos de plantación de iglesias, mientras contabilizan varios cientos de asistentes regulares. Llegará el día en que hayan enviado más personas de las que han asistido. ¡Eso es multiplicación sin ningún requisito previo de debemos «crecer y estar ya establecidos» antes de que podamos comenzar a pensar en multiplicación!

Esta es la realidad de la decisión de Dan. Su impacto es mayor que la mayoría de las iglesias en las diversas listas de crecimiento de la iglesia por ahí. Y la cultura que han creado tiene potencial exponencial para cosechar. La verdad es que la historia de Momentum Christian Church puede ser la historia de tu iglesia si decides multiplicar sin esperar a crecer y «establecerte».

No te pierdas esto: el poderoso mecanismo detrás del enfoque de Dan no es su modelo o método específico. En cambio, es un compromiso sincero con un conjunto de valores y convicciones que moldean todo lo que hace. Es un filtro poderoso para dar forma a lo que celebran y las prácticas que ponen en acción. Es una cultura alineada detrás de la multiplicación.

Piensa en la fuerte alineación entre sus valores fundamentales, las historias que cuenta y aquello que celebra, y sus prácticas. En Momentum, la cultura

está tan inclinada a la multiplicación que los asistentes a la iglesia no tienen que estar allí mucho antes de que se pregunten, ¿Qué número seré? ¿Seré el discípulo número 130 para ir y ayudar a multiplicar? La cultura allí se alimenta como una bola de nieve rodante, recogiendo cada vez más velocidad y energía. El ADN está incrustado en cada persona enviada, creando una reacción en cadena que no puede evitar multiplicarse en el futuro.

Dan podría haber adoptado el crecimiento por adición como su objetivo, y esperar a que todas las estrellas se alinearan antes de multiplicarse. En cambio, miró más allá del escenario de escasez y comenzó a actuar hoy, de acuerdo con la cultura que quería crear en el futuro. Es la única manera de salir de una cultura malsana y/o limitante, una cultura que potencialmente restringe lo que la iglesia está diseñada para hacer.

Mis objetivos al escribir este libro están altamente enfocados: el resaltar las culturas eclesíásticas prominentes que se crean de forma más frecuente; el desafiarte a evaluar con franqueza qué cultura está cultivando; animarte a ELIMINAR algunos de los paradigmas que provocan nuestra idolatría hacia culturas deficientes; y equiparte para que rindas a Dios tu paradigma actual cambiándolo por una cultura de multiplicación que lleve a una mayor abundancia de fruto para el reino de Dios.

Tus tensiones son reales. Así es también tu cultura de iglesia. No siempre puedes cambiar tu contexto o la mano que has recibido, pero puedes cambiar tu forma de pensar. Y ese es el catalizador para cambiar tu cultura.

¡Empecemos!

CAPÍTULO 1

Sumar y Multiplicar

«Sean fecundos, multiplíquense y llenen la tierra».

— Dios

Mi amigo Rick Ruble le encanta jugar el juego de mesa Risk (N.del.T. *Riesgo*). En realidad no me gusta el juego, pero debido a la naturaleza competitiva de Rick y la pasión por el, he jugado un par de veces. No recuerdo cómo jugar o incluso mucho sobre el juego, pero recuerdo la pasión de Rick al decir repetidamente, «Piensa globalmente, actúa localmente». La estrategia alimentó su casi perfecto récord ganador.

Otra forma de parafrasear esta estrategia es «debes tener una estrategia micro o local cerca de casa para agregar así lo siguiente, y simultáneamente una estrategia macro para multiplicar tu impacto más allá de tu contexto local». Ambas instancias deben trabajar en sinergia.

Los principios de esta sencilla estrategia provienen realmente de Jesús y su Gran Comisión para hacer discípulos (Mateo 28:19). Debemos tener una estrategia local o «micro» que sea reproducible y que funcione a nivel del discípulo individual. La verdad es que toda multiplicación tiene, en esencia, una acción de adición: alcanzar al «próximo». Jesús dio un modelo de discipulado personal y evangelismo basado sólidamente en crecimiento por adición. Nuestra estrategia local o micro en la iglesia debe ser crear entornos donde todos y cada uno de los seguidores de Jesús puedan participar en la adición con un enfoque en su esfera personal de influencia.

Al mismo tiempo, debemos simultánea e intencionalmente tener una estrategia «macro» que mira más allá de nuestro contexto local y busca extender y multiplicar iglesias. La estrategia macro reconoce que la manera más poderosa de multiplicarse es creando nuevas iglesias que se conviertan en plataformas para la adición a nivel del creyente individual. Los resultados macro proporcionan nuevos contextos y fronteras para las micro estrategias, y es la estrategia micro que gana nuevas personas para Jesús. El micro (adición) y el macro (multiplicación) deben trabajar en tándem.

Crecimiento saludable

Tenemos que sumar. Debemos crecer. Debemos reproducirnos. Al hacer los tres, creamos un poderoso proceso en el que todos se centran en «el siguiente»—el siguiente discípulo, el siguiente grupo pequeño, la siguiente iglesia. Debido a que ganamos a las personas para Jesús, uno por uno, como líderes de la iglesia necesitamos crear entornos que fomenten el que todos participen en hacer discípulos. El crecimiento es una buena cosa.

Pero al mismo tiempo, necesitamos mirar hacia el horizonte y comprender la realidad de que la multiplicación radical solo ocurre cuando liberamos y enviamos a la gente en lugar de solo atraparla y acumularla. Nuestro enfoque «macro» debe buscar estrategias sencillas para reproducir a la iglesia en nuevos lugares y nuevos contextos donde la adición «acto local» pueda entonces hacer lo que sabe hacer.

Entonces, ¿cómo logramos simultáneamente la adición (micro) y la multiplicación (macro)? Comienza con la intencionalidad. Debemos tener el propósito de preguntarnos continuamente: «¿Cómo ayudamos a que todos en nuestra iglesia alcancen su ‘próximo’?», mientras preguntamos simultáneamente: «¿cómo liberamos y enviamos a la gente para que alcancen a los próximos 100,000?».

Los movimientos representan la intersección de un equilibrio saludable entre las estrategias de adición y multiplicación; un movimiento se multiplica a través de la adición, con relaciones vida con vida, uno-a-uno ya que estas relaciones son las que ofrecen el mejor contexto para la adición de discípulos.

El micro (o local) hace la parte pesada de la adición mientras que la macro (liberar y enviar) da el contexto para multiplicar. Se necesita una cultura muy específica para alimentar la multiplicación y el pensamiento en términos de **movimientos**.

La manera de Jesús

A este punto, tú puedes sentirse escéptico. Tú puedes estar pensando, *muéstrame la base bíblica para este pensamiento en términos de adición* (micro) «y» *multiplicación* (macro). Echemos pues un vistazo más de cerca a las Escrituras.

Después del diluvio, Dios le dijo a Noé: «Sean fecundos, multiplíquense y llenen la tierra». Es razonable para nosotros concluir que el aumento viene a través de alguna combinación de adición y multiplicación. No hay otros caminos para «aumentar». Al menos en el contexto del mandato de Dios, el aumento se refiere a nuestra comprensión de la adición.

También es razonable para nosotros concluir que la unidad familiar era el diseño y el plan de Dios para repoblar la tierra. La unidad familiar proporciona el mecanismo de «aumento» a través de la reproducción y la unión de un esposo y esposa.

Haga una pausa y observe lo que Dios *no* ordenó y lo que *no* sucedió cuando la tierra fue repoblada. Dios no le dijo a Noé: «Yo te daré 6,000 años de vida para formar una gran familia con miles de millones de niños». En cambio, Dios estableció una micro estrategia a través de la familia, donde los niños serían «agregados» como familias individuales. Esos niños se desarrollan, maduran y eventualmente se liberan y se envían para establecer familias propias (nivel macro). De 1 a 3 a 9 a 27 a 80 y más allá. La multiplicación se extiende a lo largo y ancho mientras que la adición se acumula alta y estrecha.

La estrategia micro o local para aumentar es la adición a través de la unidad familiar. La estrategia macro para aumentar es la multiplicación de familias hasta los extremos de la tierra. Cada multiplicación de una familia a nivel macro proporciona un nuevo contexto para la adición a nivel micro. ¿Te suena familiar?

Veamos un segundo ejemplo. Jesús pasó tres años discipulando a doce hombres. Modeló su estrategia «micro» o local para adicionar. Él les mostró una poderosa estrategia de adición para agregar el «siguiente». Discipulado tipo vida con vida, gentes que conviven juntos en comunidad. Luego activó Su iglesia como el contexto básico para la adición; una unidad familiar. Así como la unidad familiar provee un poderoso mecanismo para agregar nuevos niños, la iglesia funciona de manera similar, enviando discípulos para multiplicar nuevas iglesias.

Jesús ordenó a sus discípulos: *«Vayan y hagan discípulos de todas las naciones»:*

«...serán mis testigos tanto en Jerusalén como en toda Judea y Samaria, y hasta los confines de la tierra».

Pon atención a lo que Jesús *no* dijo y lo que los discípulos *no* hicieron como Sus testigos hasta los confines de la tierra. Jesús no dijo: «Quédense en Jerusalén y construyan una iglesia cada vez más grande». Tampoco dijo: «Concentren la mayor parte de su energía en acumular». En lugar de eso, Él nos comisionó a «hacer discípulos». Esto sucede dondequiera que esté la iglesia. Pero Él también dijo: «Vayan a los confines de la tierra mientras lo hacen». Esa es una estrategia macro de multiplicación. Permanecer en Jerusalén y construir una iglesia más y más grande sería una estrategia macro de adición.

En este contexto, la micro estrategia para aumentar es la adición a través del discipulado a nivel local dentro de la iglesia. La estrategia macro para aumentar es la multiplicación de los discípulos hasta los extremos de la tierra. Así como cada multiplicación de nuevas familias a nivel macro proporciona un nuevo contexto para la adición a nivel micro (la estrategia familiar dada a Noé), cada multiplicación de una iglesia a nivel macro proporciona un nuevo contexto para la adición de discípulos en el nivel micro. Existe una poderosa sinergia entre las estrategias micro y macro.

Como mencioné anteriormente, Jesús mismo nos dio el diseño de la suma (micro) y la multiplicación (macro) para Su iglesia. La forma en que

respondemos y adoptamos este diseño se convierte en un factor significativo en la formación de la cultura de crecimiento que desarrollamos en nuestras iglesias.

La oportunidad

Tenemos dos culturas que pueden surgir a medida que buscamos el crecimiento:

Cultura de crecimiento por adición = Adición (al nivel micro) + Adición (al nivel macro)

O, como se ilustra en los ejemplos de Noé y Jesús:

Cultura de crecimiento por multiplicación = adición (al nivel micro) + multiplicación (al nivel macro).

En ambos casos, se nos ordena hacer discípulos a nivel local o micro. Debemos desarrollar iglesias que hagan discípulos y enseñen a la gente a confiar, seguir y obedecer a Jesús. Observe que en las dos ecuaciones anteriores *es el enfoque a nivel macro* lo que hace la diferencia entre las dos culturas. Los problemas comienzan cuando ambas estrategias de micro y macro están enraizadas simultáneamente en la adición.

¿Cómo luce cuando ambas estrategias micro y macro están centradas en la adición?

En el caso de la misión de Noé de repoblar la tierra, la estrategia micro produciría la descendencia normal dentro de la familia inmediata de Noé. En una estrategia macro de adición, Noé se convertiría en un patriarca centrado en la construcción de una familia más grande y más grande al acumular más y más niños dentro de su familia. En lugar de ser enviados a fundar sus propias familias, sus hijos serían puestos a trabajar apoyando y ayudando a formar la infraestructura requerida para una familia cada vez más grande.

Enviar a sus hijos para que inicien sus propias familias sería la excepción a la regla y sucedería con poca frecuencia. ¿Le suena absurdo y antinatural? Es

porque lo es. Pero esto es exactamente lo que hacemos en la iglesia cuando creamos una cultura de adición (micro)/adición (macro).

Entonces, ¿Cómo se vería si el plan de Jesús para la iglesia fuera la adición (micro)/ adición (macro)? En ese escenario, la iglesia local crecería a través de la adición de discípulos a través de la estrategia micro de discipulado. A medida que estos discípulos aprenden a confiar y obedecer a Jesús y hacerse más como Él, la iglesia acumularía y usaría a estos discípulos maduros para impulsar estrategias adicionales basadas en la adición en lugar de liberarlas y enviarlas. En vez de crear nueva capacidad para la adición adicional a nivel micro a través de nuevas iglesias, los recursos se utilizarían en la construcción de iglesias existentes cada vez más grandes. Sería como si Noé rara vez enviara a sus hijos a iniciar familias propias, optando por repoblar principalmente a través de sus propios esfuerzos.

¿Ves el problema? Cuando nuestras estrategias macro se centran en la acumulación y la adición en lugar de liberar y enviar, obtenemos una cultura de crecimiento por adición en lugar de una cultura de crecimiento por multiplicación.

Tenemos tres retos clave (u oportunidades) ante nosotros:

- Primero, un número creciente de líderes están cuestionando la calidad de nuestros esfuerzos para hacer discípulos a nivel local o micro. ¿Estamos produciendo discípulos totalmente devotos y entregados que irían y empezarían nuevas iglesias si fueran llamados y enviados? Si bien esto es un problema significativo, no lo abordaremos en este libro. (Es posible que desee consultar los 25 libros electrónicos gratuitos ofrecidos por Exponential sobre el discipulado).
- En segundo lugar, las estrategias de crecimiento macro vía multiplicación son, con mucho, minoría en comparación con las estrategias de crecimiento basadas en adición. La mayoría de las iglesias por defecto cultural se encuentran en un modo adición a un nivel macro, optando por acumular más personal, instalaciones más grandes, más sitios, etc., en lugar de crear una cultura de liberación y envío.

La iglesia promedio de hoy tiende a ser campeona de la captura y la acumulación y no del lanzamiento y el envío de obreros.

- En tercer lugar, a manera de resumen y como resultado de los dos primeros puntos anteriores, nuestras culturas eclesíásticas dominantes son culturas de adición y acumulación en lugar de culturas de multiplicación y crecimiento.

Mientras estudiamos la multiplicación y defendemos el aumento en las iglesias que se multiplican radicalmente, quiero dejar claro aquí que esta conversación no es anti- crecimiento. Ambas culturas, sea la cultura de crecimiento por adición y/o la cultura de crecimiento por multiplicación, implican crecimiento.

He tratado de tener cuidado en este libro electrónico de comparar y contrastar la «cultura de crecimiento por adición» con la «cultura de crecimiento por multiplicación» en lugar de poner el crecimiento contra la multiplicación.

El sueño de Exponential es ver un número cada vez mayor de iglesias abrazar culturas de crecimiento por multiplicación. Esto debe comenzar con los líderes de la iglesia mirando detenidamente las estrategias de nivel macro que abrazan. ¿Estás tú adoptando una estrategia de macro-adición o una estrategia de macro-multiplicación?

En el próximo capítulo, analizaremos más a fondo las diferencias.

CAPÍTULO 2

Desempacando Nuestras Culturas Dominantes

Algo simplemente no está bien

Mi angustia personal no sucedió de la noche a la mañana. Ha estado creciendo durante varios años y aún está terminándose de definir. Soy un producto del movimiento de igle-crecimiento de la iglesia y apoyo lo mejor de nuestra cultura de crecimiento por adición. He sido parte de ella y seguiré defendiéndola. Sin embargo, he llegado a creer que esta cultura de crecimiento por adición es incompleta, y potencialmente una barrera al crecimiento real por multiplicación.

Es fácil encontrar iglesias crecientes y exitosas que hagan todas las cosas correctas para provocar la adición a un nivel «micro» o de la iglesia local. Es mucho más difícil encontrar iglesias radicalmente multiplicadoras como Hope Chapel del pastor Ralph Moore quienes están experimentando y encendiendo un movimiento de multiplicación. Hoy en día, más de 700 iglesias pueden trazar sus raíces a las siete iglesias que comenzó Ralph. ¡Eso es multiplicación! Mucho más significativo que las cifras actuales es la realidad de que esas 700 iglesias tienen una multiplicación tan profundamente incrustada en su ADN que las iglesias adicionales resultantes—que se iniciarán en los próximos 10 años—serán probablemente alucinantes.

Por ahora, vamos a definir «multiplicación radical» de una manera tan diferente y tan agresiva—en comparación con nuestros actuales paradigmas y medidas de éxito—que pocas personas se preguntarán si lo que ven es adición

o multiplicación. El fruto de estas iglesias es un testimonio de tal clase que estas congregaciones se multiplican radicalmente sin necesidad de una definición.

A medida que avanzamos en el tema principal para Exponencial 2015 de encender una cultura de multiplicación, nuestro equipo se propuso identificar diez iglesias en los Estados Unidos que se multiplican radicalmente. Solo diez que pudiésemos destacar y que usaríamos como un modelo para aprender de ellas. Con más de 350,000 iglesias en los Estados Unidos, esas diez iglesias representan solo el .003 por ciento de las iglesias. Pasamos meses buscando e investigando, pero no pudimos encontrar diez. No pudimos encontrar ni siquiera tres.

Algo no está bien. Si la iglesia nació para multiplicarse, ¿por qué no lo vemos?

Con casi cada problema viene la promesa de oportunidad y cambio. Líder de iglesia/plantador, tú estás perfectamente posicionado, en medio de todas tus luchas y tensiones, para ser un generador de cambio. Eso puede sonar contraintuitivo, pero es verdad. Ese cambio comienza con la adopción de nuevas formas de pensar. Mover la aguja de menos del 0.005 por ciento a más del 1 por ciento y luego al 10 por ciento necesitará el empuje de la próxima generación de líderes como tú que miren más allá de las medidas predominantes de crecimiento por adición adoptando nuevas tablas de crecimiento por multiplicación.

Perfectamente alineados para nuestros resultados

La cultura de una organización es algo realmente poderoso. Eventualmente, nuestras prácticas se ajustan para alinearse con lo que más valoramos y las historias que celebramos.

Es mucho más fácil encontrar iglesias innovadoras y crecientes que hagan actividades enfocadas externamente, multisitios y alguna plantación de iglesias con una cultura basada en la adición a nivel macro, de lo que es encontrar iglesias con una cultura de multiplicación a nivel macro. Considere el creciente número de listas que enumeran las 100 mejores iglesias y que celebran el crecimiento por adición. Al repasar las listas más recientes de las

iglesias más grandes y de más rápido crecimiento, nos sorprendió la ausencia de iglesias radicalmente multiplicadoras.

Haz el ejercicio tú mismo. Haz una lista de las 10 iglesias más influyentes en las que puedes pensar en los Estados Unidos. Es probable que estas iglesias hagan cosas notables e influyan positivamente en el reino. Pero, ¿cuántas se multiplican radicalmente? ¿Cuántas están enviando más personal de lo que están acumulando? ¿Ponen más dinero en la plantación de iglesias que en las instalaciones? ¿Plantan iglesias más agresivamente de lo que lanzan multisitios? ¿Cuántas pueden rastrear más de 500 iglesias existentes directamente a su raíces?



¿Estas entendiendo? Hemos definido el éxito como crecimiento por adición, y pocos objetarían que lo hemos adoptado como nuestro valor prevaleciente que trasciende la mayoría de todo lo que hacemos. Como resultado, nuestras prácticas y las cosas que celebramos se alinean para producir lo que valoramos: una cultura de crecimiento por adición.

Los autores Warren Bird y Ed Stetzer nos explican: «A pesar del creciente interés en las iniciativas de plantación de iglesias, todavía no existe un movimiento documentado de plantación de iglesias en Norte América, que implique la rápida multiplicación de iglesias en lugar de la simple adición de iglesias».

Stetzer y Bird van tan lejos como para llamar a esta búsqueda del crecimiento por adición como una «adicción».

«Nuestra idea de ‘iglesia viral’ es sobre enamorarse de la multiplicación y abandonar lo que parece ser una adicción a la adición», escriben.

Nuestra adicción al crecimiento por adición comienza el minuto que una nueva iglesia es lanzada. El presidente de LifeWay, Ed Stetzer, ha realizado

extensos estudios sobre la plantación de iglesias (su salud y supervivencia). Su estudio del 2007 sobre la supervivencia de la iglesia informó lo siguiente:

- La iglesia nueva promedio se lanza con aproximadamente 40 personas y crece a 80 en cinco años. Recibe aproximadamente \$40,000 en fondos externos para comenzar y aproximadamente \$ 80,000 en los primeros cuatro a cinco años.
- El promedio de las iglesias entonces alcanza una meseta en la asistencia, este es un promedio nacional de aproximadamente 90 personas hacia el séptimo u octavo año.
- Aproximadamente el 68 por ciento de las iglesias están vivas después de cuatro años. Sin embargo, casi el 40 por ciento de las que sobreviven hasta el cuarto año no son económicamente autosuficientes.

Añadiendo algunas realidades y suposiciones adicionales, podemos razonablemente concluir lo siguiente:

- Los primeros siete a ocho años de la iglesia promedio viven en una cultura de escasez y supervivencia. Eso es una realidad.
- El crecimiento por adición se convierte en una estrategia percibida y un enfoque necesario para la supervivencia. El plantador de iglesias está muy consciente desde el primer día de que la nueva iglesia no sobrevivirá si él/ella no crece desde su pequeño comienzo de 40 a por lo menos 80+. Antes de que se conozca su capacidad de supervivencia, la rutina de crecimiento por adición está firmemente establecida en las iglesias nuevas.

Es probable que los especialistas en conducta establezcan un fuerte vínculo entre esta cultura de lanzamiento con adición en su medula y la media nacional de estabilización de las iglesias en menos de 100 miembros. He aquí la lógica: se necesitan de 90 a 100 miembros para sostener financieramente una posición de personal asalariado en la iglesia. Asimismo, una persona contratada por la iglesia tiene la capacidad de apoyar las actividades, la programación y el pastoreo de unas 100 personas.

Una iglesia que crece a más de 80 personas en el paradigma tradicional se verá afectada por un tope en su capacidad de crecimiento debido a que su capacidad para tener personal pagado es solamente de una persona, exactamente en el rango del tamaño promedio nacional de la iglesia. La nueva iglesia plantada concluye que necesitarán «agregar» personal para «crecer». Desafortunadamente, su paradigma se convierte en: «No podemos agregar personal hasta que crezcamos». Al ser restringidos por los paradigmas/modelos de hoy («el personal pagado hace el trabajo pesado» y «solo podemos hacer lo que podemos pagar financieramente»), y así la iglesia se estanca en 100 personas o menos.

Estas dinámicas inician el ciclo de «alimentar a la bestia», una característica intrínseca en una cultura de crecimiento por adición, y fomentan la gran división entre profesionales y laicos en la iglesia. La progresión se desarrolla más o menos así:

Lanzamiento en la cultura de resta/supervivencia >> Gradúese a la cultura de acumulación/adición >> se atasca en más adición.

Si esta progresión naturalmente llevara y culminara en el crecimiento por multiplicación, podríamos tener motivo para celebrar. Desafortunadamente, más crecimiento por adición no conduce naturalmente a la multiplicación. De hecho, las actividades que producen más crecimiento por adición pueden realmente inhibir o convertirse en una barrera para la multiplicación. Esto podría ayudar a explicar por qué más del 20 por ciento de las iglesias de los Estados Unidos están en una cultura de crecimiento por adición, pero menos de .005 por ciento se ha graduado a una cultura de multiplicación radical. Para agregar más desafío a nuestra realidad actual, nuestra próxima generación de líderes mira al 20 por ciento como sus modelos para lo que parece ser tener una iglesia exitosa.

Todos hemos oído el adagio de que «la definición de locura es seguir haciendo lo que siempre has hecho y esperar un resultado diferente». Es hora de cambiar nuestra forma de pensar.

Revisión de algunas matemáticas básicas

Cuando se trata del crecimiento de la iglesia y la plantación de iglesias, usamos rutinariamente términos comunes: «sustracción», «adición», «multiplicación», «crecimiento» y «reproducción». Tendemos a adoptar nuestras propias definiciones basadas en nuestro contexto único de iglesia. Nuestra tentación podría ser mirar nuestro éxito con la adición y llegar a las listas Top 100 y concluir incorrectamente que estamos multiplicando. O mirar el tamaño de nuestra iglesia y concluir erróneamente que no podemos ser una iglesia multiplicadora si somos pequeños.

Comencemos con una revisión muy simple y básica de algunos conceptos matemáticos. En lugar de hacer nuestras propias definiciones, estoy abrazando los términos que se nos han transmitido a través de las matemáticas. (No te preocupes si tú eres malo en matemáticas, solo hablaremos de algunos conceptos básicos.) Me doy cuenta que algunos de ustedes pueden estar diciendo: «Antes de entrar en esta sección, dame la base bíblica de esta matemática». Déjeme recordarte que el mismo Dios que comunica Sus palabras a través de la Biblia también creó la naturaleza y las matemáticas. Estos no son conceptos «seculares o de negocios» sino más bien los principios que emergen de la creación de Dios.

Al mirar la siguiente serie de gráficos, enfóquese en cómo cambia el resultado o número de salida (#) con el tiempo (el esfuerzo de entrada). El esfuerzo de entrada representa una combinación de su tiempo, su talento (o esfuerzo aplicado) y su tesoro (sus recursos financieros). La sustracción, la adición, la multiplicación y las exponenciales se distinguen entre sí en función de lo que sucede con el resultado o número de salida (#). ¿Cómo cambia el resultado de



salida a medida que aumenta la entrada (es decir, ¿qué sucede con el resultado de salida al moverse a la derecha en el gráfico)?

Sustracción. En una cultura de sustracción (resta), el resultado de salida (#) disminuye con el tiempo (o cuando el esfuerzo de entrada aumenta

a la derecha). Como muestra el gráfico, cada unidad positiva de esfuerzo de entrada produce una pérdida o «sustracción» en el número de salida (#).

Todos conocemos el dolor de las estaciones de sustracción y pérdida. En el frente personal, perder a los seres queridos duele. En el ministerio, perder miembros del equipo de lanzamiento de nuestra iglesia es muy penoso.

La sustracción nos obliga a la acción. Aunque duela, la sustracción es una parte normal de la vida, incluyendo la vida de una iglesia. Piense en las primeras 500 iglesias fundadas en el primer siglo. Ninguna de ellas continua hoy en día. Todas (100 por ciento) de las primeras iglesias en última instancia experimentaron sustracción, hasta extinguirse. Pero la iglesia todavía está alrededor y vibrante hoy. No por el crecimiento de las iglesias locales, sino más bien por la naturaleza envidadora de las iglesias.

Por difícil que sea aceptarlo y a menos que Dios cambie la manera en que Él ha trabajado en Su iglesia por 2,000 Años, cualquier iglesia que experimente crecimiento, también llegará a experimentar en última instancia la sustracción. Es tan cierto como la muerte. Las iglesias nacen y finalmente morirán (incluyendo la tuya). La sustracción es inevitable. Abrázala. La realidad es que la sustracción probablemente será el capítulo final en cualquier iglesia que tú conduzcas (o comiences).

Sé que es difícil de imaginar, pero las iglesias más grandes e influyentes en América, dirigidas por líderes notables como Rick Warren, Bill Hybels, Craig Groeschel y Andy Stanley, experimentarán el mismo destino que tu iglesia: la resta lleva a la muerte. La única pregunta es cuándo. Con la misma matemática del reino que se aplica a tu iglesia, sus legados serán en última instancia medidos no por lo que ellos acumularon y guardaron, sino por lo que liberaron y enviaron. Es la historia del cristianismo y la iglesia.

Asimíllalo. No dejes que esa realidad te desanime, pero deja que sea parte de tus pensamientos. En todo el torbellino de la sustracción, luchamos desesperadamente y buscamos crecimiento por adición. Pero la adición es temporal. Es la multiplicación la que lleva el legado de tu iglesia a las generaciones futuras y más allá de la acumulación que logras en tu micro estrategia.

Es por eso que enviar líderes para multiplicarse y comenzar nuevas iglesias y continuar el movimiento hacia el futuro es de vital importancia. Al igual que las iglesias más influyentes de hoy, su capacidad de envío podría ser su mejor activo, y sus resultados de envío en última instancia, podría ser su principal legado.



Estancamiento. Cuando una iglesia se estabiliza, el # o resultado de salida permanece estable con el tiempo. Cada incremento del esfuerzo de entrada no produce ningún cambio discernible en la producción sostenida. Algunos expertos en el comportamiento argumentarían que la mayoría de las cosas no permanecen estancadas durante largos períodos de tiempo, pero

tienden a ser transitorias, lo que significa que la substracción o la adición probablemente surjan de las estaciones de meseta. El líder de una iglesia que está estancada a menudo puede comentar: «Hemos estado atrapados durante unos años, pero estamos trabajando para recuperar el impulso».



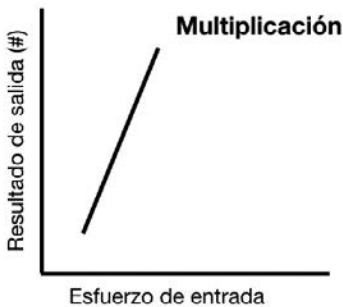
Adición. En la cultura de crecimiento por adición, el resultado o número de salida (#) aumenta con el tiempo. La línea de adición se inclina hacia arriba y hacia la derecha. Con cada aumento incremental en el esfuerzo de entrada, se observa un resultado de salida positivo. Por ejemplo, puede ejecutar una campaña de mercadeo (esfuerzo de entrada) y ver más personas aparecer el

domingo. O tal vez abrir un nuevo edificio o sitio (esfuerzo de entrada) y ver nuevas personas aparecer el domingo (resultados de salida). Instintivamente queremos que nuestro esfuerzo produzcan frutos. Para la mayoría de

nosotros, los resultados son un motivador inherente. Como muestra el gráfico, el esfuerzo de entrada alimenta los resultados de salida. Para sostener el crecimiento, debemos buscar continuamente nuevas e innovadoras formas de aumentar el resultado de la producción mediante nuestros esfuerzos de aportación. Nuevos programas, nuevos edificios, centros comunitarios frescos, grandes campañas de mercadeo, nuevos sitios, la mejor adoración en la ciudad, etc., son todos combustible de entrada para los resultados de producción.

Bill Hybels, fundador y pastor principal de Willow Creek Community Church y de la Cumbre Global de Liderazgo, me dijo una vez que cada año en la Cumbre de Líderes cada vez es más difícil producir el mismo aumento incremental en la calidad de la producción. En otras palabras, la «curva hacia arriba y hacia la derecha» siempre quiere disminuir a un nivel inferior de resultados de salida.

Los resultados de salida se vuelven cada vez más difíciles a menos que refresques continuamente tus esfuerzos de entrada. No se trata de trabajar o de esforzarse más, sino de mantenerse a la vanguardia de la innovación e infraestructura para apoyar las nuevas direcciones. Esta propensión a vivir en la vanguardia es en gran parte responsable del éxito del movimiento de las mega-iglesias. Estas iglesias han descubierto al menos temporalmente cómo permanecer a la vanguardia del esfuerzo fresco, innovador de la entrada para continuar alimentando el resultado de la salida.



Multiplicación. En la cultura de multiplicación, a primera vista la línea de multiplicación puede confundirse con la línea de adición. Tanto en la adición como en la multiplicación, los resultados de salida aumentan con cada esfuerzo incremental de entrada. La diferencia está en la tasa del aumento. El crecimiento de la suma típicamente produce una producción «fraccionada».

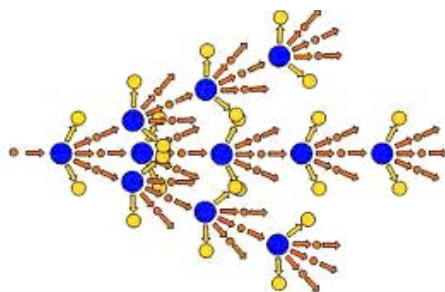
En otras palabras, cada unidad de esfuerzo de entrada produce menos o igual

a 1 unidad de salida. Por ejemplo, 1 aumenta a 1.1, luego a 1.2, 1.3 y así sucesivamente. Sin embargo, el crecimiento por multiplicación aumenta mucho más rápidamente: 1 aumenta a 2 entonces a 4 entonces a 8 y así sucesivamente. La multiplicación produce un incremento más pronunciado en la salida para un nivel dado de entrada. Podría decirse que la multiplicación es «extrema o radical adición» (por ejemplo, «y aquel día se unieron a la iglesia unas tres mil personas»). También podría decir que el mismo nivel de esfuerzo de entrada dará resultados de producción mucho mayores en una cultura de crecimiento de multiplicación.



Exponencial (multiplicación radical). Observe que el resultado de salida en la multiplicación exponencial es ahora cada vez más desproporcionado con el esfuerzo de entrada aplicado. A diferencia de la adición que necesita trabajar más duro en cada ciclo sucesivo de la entrada- salida, los fenómenos exponenciales aumentan realmente más con cada ciclo. Piense en la idea de la

aceleración en la que un objeto simplemente sigue aumentando su velocidad. Podría describir «exponencial» como exhibiendo multiplicación acelerada. De hecho, nuestro lema en Exponential es «acelerar la multiplicación». Los científicos describen el crecimiento exponencial como una reacción en cadena (ver la imagen adyacente) con un aumento de la producción en cada ciclo sucesivo. Si esta imagen continuara, tomaría la forma de la curva exponencial arriba.



Veamos de nuevo la iglesia de Ralph Moore. De siete iglesias a 700+. Simplemente no se puede llegar allí a través de la adición. Se necesita de la multiplicación moviéndose hacia la multiplicación radical. Se necesita una reacción en cadena.

Graba una imagen de cada una de estas curvas en tu mente:

- Sustracción caracterizada por números decrecientes.
- Adición caracterizada por un número creciente, pero a un nivel relativamente bajo y consistente.
- Multiplicación por incrementos más drásticos.
- Multiplicación radical o exponencial como reacción en cadena con salidas cada vez mayores.

Claramente, tenemos que celebrar la cultura de crecimiento por adición, ya que está haciendo la mayor parte del trabajo pesado del crecimiento en la iglesia de los Estados Unidos. Pero al mismo tiempo, necesitamos reconocer que nuestra historia carece del vital elemento de multiplicación. Como hablé en el capítulo 1, necesitamos que nuestras estrategias de crecimiento macro se centren en la multiplicación en lugar de la adición.

Haga una pausa y vuelve a pensar sobre la cultura que estás creando. Pero esta vez, realmente enfócate en las estrategias, modelos y métodos que consumen tu tiempo y pensamiento. ¿En qué cultura están realmente arraigados? ¿Estás viviendo en una cultura de supervivencia/resta, una cultura de adición o en una cultura de multiplicación?

Permíteme hacer la pregunta de otra manera. Si Dios respondiera a todas tus oraciones hoy y resolviera las tensiones que enfrentas en tu iglesia y las luchas que te retienen, ¿cuál curva matemática mostrada arriba aparecería más claramente? Sé honesto. Probablemente quieras decir multiplicación, pero no puedes. Es muy probable que tu paradigma de éxito sea el mejor paradigma de crecimiento por adición. Es el patrón de medición que hemos adoptado y que se ha convertido en parte de nuestro paradigma para el éxito. Posiblemente sin saberlo conscientemente, has adoptado una tarjeta de puntuación de crecimiento por adición como la medida del éxito.

Barreras para el crecimiento

Veamos la cuestión de la sostenibilidad de la adición en comparación con la multiplicación y la multiplicación radical. Al pasar de la adición a la multiplicación y a la multiplicación radical, el mismo nivel de esfuerzo de

entrada produce resultados crecientes. Se podría decir que la multiplicación (y especialmente la multiplicación exponencial o radical) es mucho más eficiente para producir resultados de producción que la adición. Es la diferencia entre un coche viejo de 12 kilómetros por galón y un híbrido de 80 kilómetros por galón; para la misma unidad de entrada, obtenemos mucho más salida.

Permíteme presentar un último concepto matemático. (Prometo que es el último, y estoy seguro que tú puedes manejarlo). El concepto ayudará a armonizar un número de cosas juntas y ayuda para contrastar el crecimiento de la adición con crecimiento de la multiplicación. En los gráficos anteriores, la curva de crecimiento de la adición es un continuo hacia arriba y hacia la derecha. Sin embargo, no es así como el crecimiento de la adición ocurre normalmente en la naturaleza.

Mi conversación con Bill Hybels sobre el creciente esfuerzo que se necesita para producir la Cumbre Global de Liderazgo es una buena ilustración. En la naturaleza, cada ciclo sucesivo de esfuerzo de entrada debe trabajar aún más duro para producir el mismo resultado de salida que el ciclo anterior. Para mantener la misma eficacia de la producción, debemos innovar continuamente y aportar nuevos y frescos insumos, Esto es en esencia lo que Bill me dijo. Este fenómeno físico en la naturaleza se llama «asíntotas».



Una «asíntota» es un límite o una barrera. En el gráfico, observe que el inicio de la curva aparece hacia arriba y hacia la derecha como la curva de adición en los gráficos anteriores. Sin embargo, con cada esfuerzo de entrada adicional, la salida parece «lento» o se vuelve ligeramente menor que el incremento anterior. A medida que

aumenta el tiempo y el esfuerzo de entrada asociado, los resultados de salida parecen quedar constreñidos y aproximarse a la asíntota. En la naturaleza, la «asíntota» (representada por la línea horizontal en el gráfico) actúa físicamente como una barrera o un límite para suprimir la salida.

En el contexto de iglesia, este fenómeno físico explica por qué los líderes de la iglesia y los expertos en crecimiento a menudo dicen, «hay una serie de barreras de crecimiento naturales bien conocidas en 120, 200, 500, 800, 2000, etc. »En otras palabras, lo que nos trajo adonde estamos no nos llevará a donde tenemos que ir. Para romper la barrera de los 500, no podremos actuar como lo hicimos cuando teníamos 40 personas. Necesitamos cambiar lo que hacemos para romper la asíntota actual. Desafortunadamente, otra asíntota un poco más arriba en la curva de crecimiento nos estará esperando.

Este desafío continuo y lucha para conquistar la siguiente colina o barrera de crecimiento puede atrapar a las iglesias en una estrategia de macro-adición versus cultivar una estrategia de macro-multiplicación. Para superar estos desafíos continuos de barreras de crecimiento, liberar y enviar recursos para iniciar nuevas iglesias debe ser una prioridad. Funcionalmente, nuestra estrategia macro se convierte en una estrategia basada en la adición de romper la siguiente barrera de crecimiento.

Esta progresión de las colinas conquistadas también está dejando a un número creciente de pastores cuestionando si han «puesto su escalera contra la pared correcta»: ¿Qué pasaría si subimos la escalera del éxito de crecimiento por adición solo para darnos cuenta de que algún día hemos tenido nuestra escalera contra la pared equivocada? Todavía recuerdo el primer grupo de líderes en nuestra iniciativa de Future Travelers (N.del.T. Viajeros del futuro) cuando el pastor general Steve Andrews le dijo al grupo: «Yo he plantado mi iglesia, y Dios la hizo grande. Hemos hecho plantación de iglesias enfocada hacia afuera, y multi-sitio, y seguiremos haciéndolo. Pero no quedan suficientes años en mi vida para seguir creciendo cada vez más. Estoy interesado en algo más viral. Estoy interesado en cambiar la conversación de «¿dónde está nuestro próximo?» a «¿cómo podemos liberar a 250 de nuestros miembros para tomar nuestra ciudad?».

La aparentemente interminable energía lateral de cada nueva barrera (asíntota) está haciendo que estos pastores cuestionen si la cultura de crecimiento por adición que hemos creado (y que han abrazado) es realmente la manera correcta. En esencia, estos pastores se están dando cuenta de que necesitan

una estrategia de macro-multiplicación en lugar de una estrategia de macro-adición.

El crecimiento de la suma físicamente y naturalmente debe competir con el principio de «asíntota». En realidad, la multiplicación debe tratar con el mismo concepto. Sin embargo, cuando se llega a la multiplicación radical o exponencial, las reglas cambian. Al multiplicar radicalmente iglesias y movimientos, se observan las siguientes características:

- Modelos y enfoques muy simples y enfocados que no dependen de estrategias y esfuerzos continuamente cambiantes.
- Un fenómeno casi anti-asíntota que muchos usarían para describir la expansión aparentemente espontánea de la iglesia primitiva. Este fenómeno está en el corazón del por qué las iglesias radicalmente multiplicadoras tendrían que intentar intencional y deliberadamente no multiplicarse. Cuando se tiene un modelo o armazón exponencial, la asíntota se invierte esencialmente y proporciona una «fuerza» o presión para mantener la multiplicación en marcha.

¿La pregunta reveladora que queremos plantear tanto a los plantadores de iglesias nuevas como a los líderes de las iglesias establecidas (independientemente del contexto) se reduce a qué *tipo* de crecimiento persiguen o experimentan? ¿Adición o multiplicación?

Consideremos esto: el crecimiento siempre producirá al menos adición (y viceversa), pero el crecimiento no siempre produce multiplicación. Como resultado, podríamos estar satisfechos con el crecimiento de la adición, pero estamos muy lejos de experimentar el crecimiento que provoca la multiplicación. Nuestra satisfacción con el crecimiento por adición nos resulta en que el 20 por ciento de iglesias estén creciendo vía adición con menos de .005 por ciento de las iglesias experimentando un crecimiento alimentado por la multiplicación radical.

El crecimiento de la suma es bueno, pero el crecimiento de la multiplicación es aún mejor.

En la forma en que el crecimiento es común a la resta, la adición, la multiplicación y la multiplicación radical, la reproducción es común a estas culturas, también. Podemos reproducirnos y perder terreno. Los expertos en población rastrean, por país, cuál debe ser la «tasa de reproducción mínima por familia» para sostener a una población. Si la familia promedio se reproduce en o por debajo del mínimo, la población disminuirá con el tiempo. Y, al igual que el crecimiento, la reproducción encuentra su significado en su proporción, no simplemente en que está sucediendo. Sin embargo, a diferencia del crecimiento, la reproducción es una fuente clave (o causa) de la misma.

Conclusión: una tasa (proporción) positiva de crecimiento y reproducción es importante, pero no deberíamos estar satisfechos con menos que con la multiplicación.

Tres culturas, muchas tensiones

El consultor de liderazgo Dr. Samuel Chand llega hasta el punto de decir que la cultura de una iglesia determina la dirección real de un ministerio, incluso más que las declaraciones de visión o misión publicadas. «La fuerza más fuerte en una organización no es la visión o la estrategia, es la cultura la que engloba todos los demás componentes», según dice Chand. O, en palabras de Peter Drucker, «La cultura se desayuna todo el tiempo a la estrategia».

En la serie anterior de gráficos, observamos lo que crea culturas de resta, adición y multiplicación (resultados de salida y esfuerzos de entrada), pero vamos a profundizar más para descubrir cómo se están desarrollando estas culturas en el paisaje de la iglesia actual.

Sustracción y estancamiento. La gran mayoría de las iglesias en los Estados Unidos, entre el 80 y el 90 por ciento, existen en una cultura de sustracción o estancamiento (supervivencia). La iglesia promedio en Norte América incluye a menos de 100 miembros y lucha por crecer. Están en modo de supervivencia, a menudo experimentan sustracción. Hablamos de esto antes, pero permíteme recordarte las características de estas iglesias. El pastor principal quiere estar a tiempo completo, y sus principales prioridades son

las finanzas, comenzando con su propio salario. Se necesita alrededor de 100 miembros para apoyar a un pastor a tiempo completo, por lo que hay una tensión constante y real en las finanzas. Tienen una mentalidad de «escasez» con una perspectiva de, «Vamos a agregar personal después de que podamos pagarlo». Lamentablemente, hasta que crezcan, estas iglesias no parecen poder darse el lujo de hacer las cosas necesarias para abrazar una cultura de adición. Están atascados.

Adición. La segunda cultura a considerar es la cultura de crecimiento por adición. Un 10 a 20 por ciento de las iglesias estadounidenses se encuentran aquí. Hemos hablado ampliamente en este capítulo sobre nuestra adicción al crecimiento por adición. En las iglesias que crecen por adición, la asistencia está aumentando y muchas de ellas a menudo se enfocan en el exterior de la iglesia, lo que repercute en sus comunidades circundantes. Muchas iglesias han añadido locales para multisitios. En medio de su crecimiento, inevitablemente surgen tensiones clave: ¿cómo continuamos creciendo? ¿Cómo vamos a contratar personal para completar el staff para los ministerios? ¿Cómo mantendremos la producción semanal, la hipoteca y otros costos asociados al crecimiento?

Estas iglesias se han enfrentado a las tensiones del crecimiento: ¿debemos construir?

¿Cuánto cuesta? ¿Qué tipo? Han contratado varios empleados. La búsqueda de la adición de personal se ha establecido firmemente y se arraigó en la orientación hacia adición (micro)/adición (macro). Cada nueva contratación de personal ayuda a tapar el agujero existente o posicionamiento para el crecimiento en un área aún sin explotar. Pocos de estos líderes han sido desafiados con o incluso considerado un paradigma diferente:

- ¿Deberíamos plantar nuestra primera iglesia antes de construir?
- ¿Deberíamos plantar nuestra primera iglesia antes de hacer nuestro primer multi-sitio?
- ¿Deberíamos agregar un interno/residente de plantación de iglesias antes de que contratemos nuestro próximo miembro del personal?
- ¿Debemos diezmar (dar nuestro primer 10 por ciento) a la plantación de iglesias?

Estos líderes están en un punto crucial en su desarrollo en términos de establecer el curso de su futuro en relación con la cultura de crecimiento por adición versus la cultura de crecimiento por multiplicación. En ese punto hay numerosas elecciones que son como «líneas en la arena». Esas son las decisiones que darán forma a sus valores fundamentales, convicciones y prácticas.

Multiplicación. Como señalé anteriormente, muy pocas iglesias de los Estados Unidos experimentan una cultura de multiplicación. El sueño y la oración de Exponential es ver que un número creciente de iglesias se mueven hacia una cultura radicalmente multiplicadora (o exponencial), la cual hoy esta representada por menos del 0.005 por ciento de las iglesias estadounidenses. Los líderes de estas iglesias han plantado cientos de iglesias. Envían cientos de personas a plantar. Su tarjeta de puntuación es más sobre «quién y cuántos han sido enviados» que «cuántos han sido acumulados».

El punto de inflexión

Larry Walkemeyer, pastor de Light & Life Christian Fellowship en Long Beach, California, y pionero de la plantación de iglesias, recuerda este cambio profundamente personal de pensar de la adición a la multiplicación en el nivel de macro-estrategia:

«La visión era dejar de ser una iglesia tipo *lago* para convertirnos en una iglesia tipo *río*», escribe. «En una iglesia tipo lago, la gente entra y se queda. Busca conseguir más y más personas alrededor de un pastor en un solo lugar. En una iglesia fluvial, la gente fluye, pero sigue avanzando río abajo. Dios los lleva a otros lugares para ministrar. La medida se convierte en «caudal» en lugar de «volúmenes contenidos»; se trata de «galones por minuto» en lugar de «galones retenidos».

La cultura que creas alimenta lo que más valoras. Si no tienes cuidado, crearás sin querer una cultura que valore la resta/estancamiento o la adición y acumulación. A menos que tú seas intencional sobre la multiplicación, tú trabajarás duramente para convertirte en la mejor iglesia tipo lago en la ciudad y te perderás completamente la aventura más grande de ser una

iglesia tipo río. En tu celo para crecer, puedes involuntariamente volverte, multiplicativamente hablando, neutro.

Al describir lo que ha sucedido en la iglesia de Ralph Moore, Ed Stetzer y Warren Bird concluyen que la multiplicación está tan profundamente arraigada en el ADN de la iglesia que Hope Chapel tendría que tratar de no multiplicarse. Que sea esta nuestra oración. ¡Que Dios nos permita cooperar y colaborar con Él de tal manera que la multiplicación se vuelva tan arraigada en lo que somos que simplemente no podemos detenerlo!

El desafío parece un poco desalentador y poco realista, ¿no es así? Especialmente cuando se considera el record de Hope Chapel de 700 iglesias. ¿Sin embargo, la radical multiplicación de Hope Chapel y de muchas otras iglesias de todo el mundo, ¿no representan acaso la naturaleza del movimiento del cual hemos leído sobre la iglesia del primer siglo, lo que Cristo encargó a la iglesia que hiciera?

Cuando nuestra convicción se adapta perfectamente a nuestras prácticas como lo que leemos en Hechos, la respuesta de Dios es la multiplicación. Se convierte en el resultado inevitable. Como resultado, pasamos un punto de inflexión en el que nuestra convicción básica, nuestra historia y nuestra práctica están tan firmemente alineadas con quienes somos que, como Stetzer y Bird dicen, realmente tenemos que tratar de no multiplicarnos.

Los dos investigadores señalan solo una cosa que necesita suceder para que la multiplicación de iglesias se convierta en corriente principal: «¡Tienes que hacerlo!», escriben. En otras palabras, la multiplicación debe ser una convicción central como parte de tu práctica (por ejemplo, plantar una iglesia antes de comprar un edificio, enviar personal para plantar, o apoyar a una iglesia en lugar de mantener personal, etc.). En este punto de tu viaje, ¿tus prácticas como líder y como iglesia reflejan lo que dices son tus convicciones fundamentales?

Alinear nuestras convicciones con nuestras prácticas nos mueve hacia el punto de inflexión y nos posiciona para encender una cultura de multiplicación a través de la iglesia de los Estados Unidos, que finalmente cumpla con la Gran Comisión de Jesús de hacer discípulos.

Entonces, ¿cómo llegamos a este punto de inflexión donde comenzamos a ver nuestras iglesias cambiar de trabajar duro para multiplicar a un lugar donde la reproducción es solo una parte natural de su ADN? ¿Cómo resistimos la norma y establecemos estrategias y culturas de multiplicación a nivel macro en lugar de culturas de adición a nivel macro?

A lo largo del resto de este eBook y como tema de Exponential 2015 estaremos hablando de esa pregunta. En concreto, nos centraremos en cómo alineamos nuestras convicciones básicas con nuestra práctica de tal manera que con el tiempo nos encontremos compartiendo nuestras propias historias de reproducción y deleitándonos en el fruto de una cultura de multiplicación radical.

CAPÍTULO 3

Fundamentos de una Cultura Fuertemente Alineada

«Se mantenían firmes en la enseñanza de los apóstoles, en la comunión, en el partimiento del pan y en la oración. Todos estaban asombrados por los muchos prodigios y señales que realizaban los apóstoles. Todos los creyentes estaban juntos y tenían todo en común: vendían sus propiedades y posesiones, y compartían sus bienes entre sí según la necesidad de cada uno. No dejaban de reunirse en el templo ni un solo día. De casa en casa partían el pan y compartían la comida con alegría y generosidad, alabando a Dios y disfrutando de la estimación general del pueblo. Y cada día el Señor añadía al grupo los que iban siendo salvos.»

(Hechos 2: 42-47)

Cuando nuestra convicción se adapta perfectamente a nuestras prácticas, como lo que leemos en Hechos, la respuesta de Dios es el crecimiento. Se convierte en el resultado inevitable. Como resultado, pasamos un punto de inflexión donde nuestras convicciones fundamentales, nuestras historias y nuestras prácticas están tan firmemente alineadas con quienes somos que en realidad tenemos que tratar de no crecer.

Haz una pausa y reflexiona sobre la cultura que leemos en Hechos 2:42-47. ¿Cuáles fueron los valores y convicciones fundamentales que dieron forma a sus historias y prácticas? Jesús, la comunión, la oración y el cuidado mutuo.

Ahora piensa en las historias que se contaron unos a otros mientras conversaban. «Todos estaban asombrados» nos da una idea de las historias

que seguramente se contaban. Imagínense el poder de las historias que comenzaron con «Recuerdo cuando Jesús...». Las maravillas y eventos que estas comunidades de creyentes experimentaron en la práctica estaban perfectamente alineados con la enseñanza que recibieron.

Esta combinación dio lugar a dos resultados clave que se aplican a la mayoría de todas las culturas fuertes. En primer lugar, los de «adentro», los que son parte de la comunidad o la causa, se vuelven más plenamente dedicados, los fanáticos radicales de la causa. Se podría decir que se convierten en propietarios de la aventura. La descripción en Hechos nos dice que «se mantenían firmes» (*devoción*). La devoción es el combustible de cualquier movimiento. En la medida que la gente compra la cultura, la devoción aumenta. En segundo lugar, los de «afuera», aquellos que aún no forman parte de la comunidad o causa, ven lo que los de adentro tienen y lo quieren.

Una cultura fuertemente alineada aumenta la devoción de los de adentro y alimenta la adición de los de afuera para unirse a la causa. De Apple a Starbucks a tu restaurante local favorito, cada organización tiene una cultura. No puedes detenerlo. Es aquello por lo que son conocidos, y esta cultura de manera muy poderosa da forma a la manera en que tú ves el mundo y también guía las decisiones que tomas.

Trata de imaginarte a ti mismo como parte de esa banda de creyentes del primer siglo descrita en Hechos 2. Estos hombres y mujeres tenían todas las razones para abrazar una cultura de escasez, y sin embargo vivían una cultura de abundancia. Podemos aprender de eso.

Ahora lee Hechos 2 de nuevo, esta vez centrándote en lo que no lees a simple vista. Para muchos de nosotros, lo siguiente es una mejor descripción de lo que es nuestra experiencia:

Se dedicaron a la claridad de la visión, a la estructura organizativa optimizada, a los equipos saludables, a los pequeños grupos geográficamente basados, a una excelente predicación, a los eventos monstruosos de divulgación, a las campañas masivas de mercadeo, al ministerio infantil de clase mundial, a la mejor música en la ciudad, al desarrollo de liderazgo, a la última estrategia de crecimiento para romper la siguiente barrera de crecimiento. Algunos de los creyentes se reunían

semanalmente para un excelente espectáculo del domingo por la mañana; otros optaron por una vida plagada de exceso de itinerarios de viaje y de largas horas de trabajo para pagar la creciente deuda, sin dejar margen para vivir en comunidad con los demás. Con un divorcio, diversas adicciones y la tasa de criminalidad similar a la de la sociedad en general, mientras los extraños simplemente se burlaban de la iglesia preguntándose por qué diantres deberían ser parte de algo tan altamente crítico de otros, hipócrita e irrelevante. En lugar de alabar a Dios por la abundancia de bendición y ser la plenitud de Cristo en todo y en todos los sentidos, pasaron su tiempo orando para ser liberados de las mismas vidas locas y vacías de sus amigos de afuera. Cuando los números no se agregaban diariamente, buscaban la siguiente bala de plata para catalizar el crecimiento y hacer que la iglesia fuera más relevante. Desesperadamente buscaron hacer la iglesia sin ser la iglesia.

¿Esto suena como la iglesia de los Hechos de la cual estudiamos y continuamos aprendiendo? ¿Suena a la realidad de nuestras iglesias hoy? Cada vez que le presento esto a una iglesia, siempre me sorprende lo punzante (y exacta) que es esta descripción.

Como discutimos en el último capítulo, tu papel en la administración y el cultivo de la cultura puede ser el rol más importante que tú desempeñas como líder. Si le asignas valor a la supervivencia, establecerás una cultura de escasez (resta). Valora el crecimiento por adición, y tú establecerás una cultura de acumulación. Valora el crecimiento por multiplicación, y establecerás una cultura de envío.

En un artículo reciente de la revista Forbes, la fundadora de Southwest Airlines, Herb Kelleher, dice que el núcleo único del éxito de cualquier empresa es lo más difícil que otros puedan imitar. No son sus productos, servicios o estrategias únicas, sino más bien la cultura distintiva que penetra y configura todo lo que hace. Mientras que la cultura es notoriamente difícil de definir, el consultor de liderazgo Samuel Chand dice que la mejor manera de entenderlo es a través de la declaración: *Así es como hacemos las cosas aquí*. «La cultura es la actitud predominante. Es el collage de mensajes hablados y no hablados».

Por supuesto, para las iglesias, la construcción de la cultura es vital para algo mucho más importante que las ganancias o la satisfacción del cliente. Si queremos llegar a ver mucho más del 1 por ciento de las iglesias estadounidenses multiplicándose radicalmente—Es decir un verdadero movimiento de plantación de iglesias de buena fe en Norte América—necesitamos tener culturas poderosamente alineadas como las que vemos en el libro de los Hechos.

¿Cómo puedes tú, como líder, comenzar a hacer el cambio a una cultura poderosamente alineada que valora y produce la multiplicación?

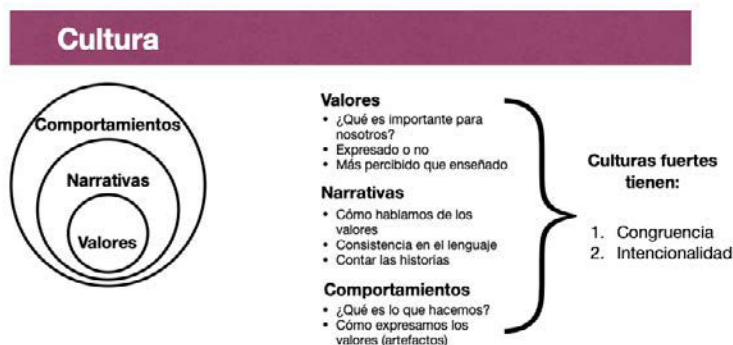
Elementos que forman la cultura

Cada cultura, independientemente de su contexto, comparte estos elementos comunes: un conjunto único y distintivo de valores fundamentales; un lenguaje y una narrativa únicas que celebran y comunican continuamente esos valores; y claras expectativas, prácticas y comportamientos que llevan esos valores a la vida de manera tangible para las personas. La gente necesita oírte decirlo de una manera que tenga sentido e inspire acción, para luego verte haciendo lo que dices.

Cada cultura es única y emerge de las cargas, pasiones y experiencias que Dios coloca en tu corazón. Las culturas más eficaces alinean poderosamente sus valores fundamentales, lenguaje y comportamientos o prácticas esperadas de una manera que crea confianza y seguidores devotos, y hace que sea sencillo para las personas el participar personalmente. Cuando la gente logra entender con relativa facilidad, entonces querrá también ser parte de del proyecto o la visión. La alineación de las piezas ayuda a las personas a saber de qué se trata y que tú eres lo suficientemente serio sobre tus palabras, que estas se traducen en acción e impacto.

El modelo que estamos usando para los elementos básicos de una cultura poderosamente alineada proviene del consultor de liderazgo y cultura, Brian Zehr. Brian ama la iglesia, trabaja con numerosas organizaciones y tiene experiencia trabajando con personal que ayuda a liderar una red nacional de plantación de iglesias.

En el siguiente diagrama, Zehr ilustra la importancia de la cultura y cómo los valores, la narrativa y los comportamientos deben alinearse para formar una cultura poderosa. Echemos un vistazo más profundo a cada uno de estos elementos.



Valores y convicciones fundamentales

Zehr dice que los valores se pueden discernir haciendo preguntas: ¿qué es lo más importante que tenemos que hacer o que estamos haciendo ahora mismo? ¿Qué es lo suficientemente importante para nosotros que trasciende todo lo que hacemos y configura cómo hacemos lo que hacemos?

«Siempre digo que, si voy a visitar una iglesia durante tres o cuatro semanas seguidas, seré capaz de decir lo que realmente es más importante [para ellos]», dice Zehr. «Puedo decir por cómo interactúan entre sí, qué cosas se priorizan y no se priorizan en estos ministerios. Puedo decir en que iglesia lo más importante es la misión o cuando vivir en misión es importante, o si en esa iglesia solo se preocupan por sí mismos. Puedo decir si se preocupan por la comunidad. Por lo tanto, más es captado de su comportamiento de lo que realmente ellos enseñarían».

Los valores están profundamente arraigados y definen cómo una iglesia local hace todo lo que hace. Lo ves, lo oyes y lo sientes. Los valores son como un campo de fuerza magnético que rodea a la gente y las operaciones de la iglesia, dando forma proactiva a las cosas que habrán de venir y corrigiendo las cosas que pierden su norte. En el diagrama anterior, los valores se muestran como el

círculo central porque dan vida, significado y contexto a los otros elementos de la narrativa y el comportamiento. La claridad de su narrativa/lenguaje y su comportamiento/prácticas, es un desbordamiento de la claridad y la convicción de sus valores.

Antes de ingresar a un ministerio de tiempo completo, pasé muchos años como ingeniero en la División de Reactores Navales de los Estados Unidos. Éramos responsables de todos los aspectos de la propulsión nuclear en buques de la armada, incluyendo diseño de reactor y sistema, operación, mantenimiento, reparación y desmantelamiento de sistemas de reactores. Los estándares eran estrictos y el registro de seguridad impecable. Con motivo de nuestro 50 aniversario y en la realización de más de 100 millones de millas impulsadas en naves nucleares, dignatarios de todo el mundo enviaron sus felicitaciones.

El vicepresidente de Estados Unidos preguntó: «¿Cuál es el secreto de la excelencia en la organización de los reactores navales?». Sin dudarlo, nuestro director dijo: «La excelencia es un concepto (valor) tan profundamente arraigado en lo que somos que la palabra nunca necesita ser utilizada». Recuerdo haber oído eso y pensar, *¡guau!, no recuerdo haber escuchado nunca la palabra excelencia. Tengo que pensar en lo que significa.*

¡Nuestra reputación, para los de afuera, gritaba «excelencia»! Es lo que se dio a conocer producto de los resultados que conseguimos. Pero nunca nos sentamos a hablar sobre excelencia. En cambio, demostramos excelencia en todo lo que hicimos, desde las pequeñas cosas hasta las enormes decisiones. La excelencia no ocurrió de la noche a la mañana ni a través de un solo acto o decisión, pero surgió a través de la aplicación disciplinada y consistente de lenguaje y comportamientos perfectamente alineados con nuestros valores fundamentales.

En la actualidad, la persona promedio no miraría las últimas listas de la revista *Outreach* (N.del.T. *Alcance*) de las 100 iglesias más grandes y de más rápido crecimiento y preguntaría: «¿Cuál es el secreto de su multiplicación?». En su lugar, harían preguntas como: «¿Cuál es el secreto de su crecimiento».

O «¿cuál es el secreto de su innovación?». O «¿cómo rompió la barrera del crecimiento de los 500?».

Tal y como discutimos en el capítulo uno, sus preguntas probablemente estarían arraigadas en la cultura de crecimiento por adición que ven en estas iglesias. Las preguntas que los de afuera hacen sobre lo que ven, oyen y experimentan nos dan las mejores ideas sobre cuáles son nuestros valores reales. No lo que queremos que sean, sino lo que realmente son.

Haz una pausa y reflexiona sobre las preguntas que los de afuera más probablemente harían sobre tu iglesia. Sé honesto. ¿Qué valores fundamentales están transpirando a través del lenguaje y las prácticas o comportamientos que la gente ve, siente y oye?

¿Preguntarían: «¿Cuál es el secreto de su multiplicación?».

Si no es así, continúa y formula otra pregunta realmente honesta: «¿Cuán fuerte es tu convicción de querer ser una iglesia que se multiplica?».

¿Realmente lo quieres, o es solo un buen concepto? ¿Estás tú dispuesto a dejar morir los paradigmas de crecimiento basados en adición los cuales están profundamente incrustados y que dan forma a nuestra definición del éxito en las iglesias de los Estados Unidos? ¿Recuerdas la historia de Dan Smith y Momentum Christian Church en el capítulo uno? ¿Estás tú dispuesto a declarar, como lo hizo Dan, «¡En cuanto a mí y a mi iglesia, vamos a multiplicar a partir de este día hacia adelante!».

Si es así, esa historia debe comenzar con la multiplicación convirtiéndose en uno de sus valores centrales más importantes.

Narrativas. Vamos a visitar a Southwest Airlines. Para reforzar eficazmente sus valores, la empresa utiliza las narrativas. Dice Gary Kelly, CEO de Southwest: «La narrativa de cuentos es la manera más eficaz de recordar a los empleados el propósito de la empresa y de reforzar el propósito en sus interacciones cotidianas con los clientes». Para contar su historia, cada semana Kelly da un «reconocimiento»—de elogios públicos—a los empleados que han ido más allá del deber para mostrar un gran servicio al cliente. Y cada mes la revista Southwest's Spirit presenta la historia de un empleado que lo merece.

Nuestros verdaderos valores fundamentales configuran y definen nuestro lenguaje y nuestras narrativas—*cómo* hablamos de aquello que más nos importa. Esta es la razón por la que los de «afuera» o los visitantes pueden discernir tanto acerca de nuestros verdaderos valores en una visita a nuestras iglesias.

Si tu iglesia dice que uno de sus valores es el cuidado de la comunidad circundante, entonces el lenguaje que usa para describir la importancia que asigna a ese valor debe indicar la fuerza de sus convicciones. ¿Las personas en tu iglesia hablan acerca de la inclusión y la construcción de relaciones en la comunidad? ¿O es la conversación más acerca de simplemente dar dinero a varias iniciativas comunitarias? ¿Integras historias regulares que ilustran la participación y el impacto de tu iglesia en la comunidad circundante en tus sermones, boletines, materiales impresos, etc.?

Haz de esto algo personal. En tu vida, tú tiendes a hablar y emocionarte por las cosas que más te importan. Es el efecto «brillo en los ojos» y «sobresalto en el corazón». Estas cosas moldean tu lenguaje y tus prácticas. Ellas más naturalmente reflejan tus pasiones o cargas. Nuestra pasión y las cargas proporcionan una ventana directa a nuestros valores.

Tengo el privilegio de trabajar junto a Bob Buford, fundador de Leadership Network (leadnet.org) y Halftime (halftimeinstitute.org). Durante más de 25 años, Bob fue asesorado por Peter Drucker, el padre de la gerencia moderna. Inevitablemente, en prácticamente todas las conversaciones que Bob y yo tenemos, el nombre de Peter Drucker aparece. Bob se inclinará hacia adelante con un brillo en sus ojos y una nueva vitalidad en su voz y dirá: «Recuerdo cuando Peter dijo...».

Bob es un apasionado del mensaje de Peter sobre el tema de gestión aplicada, y podrías decir, «Para Bob, todos los senderos encuentran su camino de regreso a Peter». Bob no puede evitarlo. Sus valores fundamentales y sus convicciones naturalmente desbordan para modelar y definir su lenguaje y su narrativa.

Haz una pausa y reflexiona sobre el lenguaje y la narrativa de tu iglesia. ¿Hay temas o patrones específicos? ¿Qué valores fundamentales reflejan las

historias? ¿Existen valores fundamentales que tú declares públicamente, pero si tú eres honesto no tienes las historias para darles vida y sustancia?

Zehr ofrece esta advertencia: «Recuerdo cuando una iglesia con la que trabajaba me dijo que su valor clave era “Una relación con Dios que transforma las vidas”. Pero cuando les pedí que me relataran una historia reciente sobre alguien cuya vida cambió, los líderes solo pudieron recordar historias de décadas atrás. Esta iglesia estaba sufriendo de valores aspiracionales, no viviendo sus valores».

También existe el peligro real de forzar un lenguaje y una narrativa que no se alinean con nuestros verdaderos valores fundamentales. En nuestro afán por ser o proyectar algo que no somos, corremos el riesgo de ser percibidos como falsos o superficiales. La gente verá a través de nosotros y captará la realidad de cómo lo que decimos (o no decimos) se alinea con lo que hacemos (o no hacemos).

El lenguaje y la narrativa (contar las historias) son un poderoso puente entre nuestros valores fundamentales y nuestras prácticas. En última instancia, todas las organizaciones comparten el objetivo común de aumentar continuamente el número de personas que se unen y participan en su misión única. Nuestro lenguaje y la narrativa son componentes clave para ayudar a las personas a conocer nuestros valores fundamentales (el primer elemento de la cultura discutido anteriormente) a participar activamente en lo que hacemos (el tercer elemento de la cultura que se discute más adelante).

Hace varios años, leí el libro de Andy Stanley, *Siete prácticas del ministerio efectivo*. En su núcleo, el libro trata sobre la planificación y el pensamiento estratégicos. Curiosamente, no estoy seguro de que el libro alguna vez utilice la palabra «estratégico» y, sin embargo, es uno de los mejores libros disponibles a la iglesia que he leído sobre el pensamiento estratégico y la alineación. ¿Por qué? Supongo que Stanley evitó deliberadamente un lenguaje que hace llorar a la mayoría de los pastores. ¿Qué libro preferiría leer: ¿uno sobre planificación estratégica en el diseño de sus sistemas y procesos básicos, o un libro sobre cómo alinear más eficazmente su cultura para mover a la gente de «desconectados» a convertirse en seguidores de Jesús completamente

dedicados? Es el mismo libro, pero diferente lenguaje/narrativa. Como se expresa hace toda la diferencia en la conexión con la audiencia.

Más de seis años después, todavía puedo recordar claramente mis conocimientos básicos del libro (y muy pocos libros logran hacer ese impacto en mí). Para explicar cómo el aumento de la intimidad relacional ayuda a las personas a moverse a lo largo de una continua curva de crecimiento, Stanley utiliza una metáfora: desde «el vestíbulo, a la sala de estar, a la cocina». Aquí está el resumen (nota el lenguaje y la narrativa):

«La gente que no conocemos llega a nuestra puerta y experimenta nuestro vestíbulo. Es seguro para ellos, y logran darle una miradita a nuestra casa. Las conversaciones en la sala de estar son más íntimas, pero todavía se sienten seguros. Conocemos a las personas que llegan a nuestra sala de estar, pero no necesariamente íntimamente. Ellos han elegido estar allí, por lo general por invitación. Aquellos que llegan a nuestra sala de estar aprenden más sobre nosotros y lo que nos hace palpitir, pero todavía están “seguros” en lo que comparten. Finalmente, algunas personas que tienen privilegios de sala de estar también llegan a la mesa de la cocina. Las conversaciones en la cocina son íntimas y tratan de algunos de los temas más profundas de nuestra vida. Somos más vulnerables en la cocina, pero también estamos mejor posicionados para un crecimiento transformador».

Una metáfora—diferentes habitaciones o ambientes en nuestros hogares—y tres conjuntos de palabras (vestíbulo, sala de estar y cocina) crean un poderoso vocabulario que es familiar tanto para los miembros adentro como los de afuera y es además un lenguaje memorable. Como verán en la siguiente sección, este lenguaje puede alinearse poderosamente con las acciones que queremos que tanto los de adentro como los de afuera entiendan (los comportamientos y las prácticas que buscamos). Cuando esto sucede, tenemos una cultura poderosamente alineada. El lenguaje y la narrativa sirven de puente.

Los tres elementos de la cultura deben trabajar sinérgicamente para amplificarse y mejorar mutuamente. Una vez que nuestros valores

fundamentales y el lenguaje están alineados, entonces tenemos que asegurar que nuestras prácticas y comportamientos también se alineen.

Comportamientos, prácticas y decisiones. El tercer elemento de la cultura es donde se podría decir «tocamos el meollo del asunto». Puedes tener valores perfectos y una gran narrativa, pero si tus comportamientos y prácticas son inconsistentes con la historia que tú dices, vas a batallar ya que tus comportamientos y prácticas siempre serán auto- corregibles y se alinearán con tus valores e historias reales.

Tú puedes tener las declaraciones más extravagantes en la pared y contar la mejor historia de la ciudad, pero si tus acciones dicen una historia diferente, pierde credibilidad. Y la credibilidad y la confianza ayudan a alimentar a la misión.

Nuestras palabras y pensamiento pueden decir que somos un atleta delgado, en forma y saludable. Pero la comida que comemos, el peso que se muestra en la escala y la lectura de la presión arterial dicen la historia real. Los resultados que experimentamos, y los comportamientos que los producen, son la prueba de nuestros valores reales. Ellos dicen la historia verdadera y sin adornos.

Para aumentar la alineación de nuestra cultura, podemos hacer tres cosas clave para alinear nuestras acciones (y decisiones) con nuestra historia y narrativa:

- ***Intencionalidad y disciplina*** - Pausa deliberadamente con alguna frecuencia y detente para evaluar si las cosas que estás haciendo son congruentes con los valores que abrazas y la narrativa que comunicas. Luego busca de manera proactiva historias, metáforas y lenguaje que refuercen aquello que tú quieres ser. Necesitamos ejercer cuidado y disciplina para no contar historias o usar un lenguaje que pueda parecer inconsistente con nuestros valores y acciones.

Por ejemplo, si valoras el evangelismo personal, ten cuidado de cómo celebras los resultados de las campañas de mercadeo por correo directo. En lugar de celebrar la actividad impersonal o la acción del correo directo y la nueva gente resultante que aparece en la iglesia, encuentra y

celebra historias de los miembros de la iglesia que utilizan la tarjeta de correo directo para invitar a su vecino a la iglesia. La misma acción, pero diferente narrativa.

La mayoría de las iglesias son disciplinadas en la creación de un calendario de sermones para los próximos meses. Considere la posibilidad de crear una matriz similar/horario de historias poderosas que traen a la vida el cómo sus valores fundamentales se están poniendo en acción.

- ***Alinear las acciones deseadas que queremos que las personas tomen (y los procesos que las faciliten) con nuestros valores centrales y nuestro lenguaje.*** - Mira de nuevo la metáfora de la casa de Stanley y el record de envío de Dan Smith. En ambos casos, el lenguaje y las narrativas ayudan al de «afuera» a que experimente tu iglesia y se convierte en uno de «adentro», para tomar posesión fácilmente del proceso y luego traer a otras personas nuevas a sumarse a la aventura de tu iglesia. El ciclo se repite fácilmente cuando el lenguaje y las prácticas están estrechamente integrados.

Cuando las personas que asisten a Momentum Christian Church escuchan continuamente sobre el énfasis en enviar, naturalmente empiezan a preguntarse como luciría *si* ellos mismos fueran enviados.

El lenguaje y las prácticas, naturalmente, ayudan a las personas a la transición de «si» a «cuando» a medida que se apropian de la causa.

En la metáfora de la casa de Stanley, los ambientes «vestíbulo, sala de estar y cocina» y lo que ocurre en esos ambientes se convierten en un poderoso factor de configuración de lo que haces (ejemplo, tipos de eventos y actividades) y cómo lo haces. Hasta el día de hoy, cuando los miembros del personal de la iglesia están pensando en comenzar un nuevo programa o actividad, sigo preguntando: «¿Es eso vestíbulo, sala de estar o cocina?». Y «¿cómo ayudar a mover a la gente al próximo ambiente?».

Debemos buscar poderosamente y simplemente vincular el lenguaje y la narrativa que usamos con los comportamientos y acciones que queremos que adopten las personas. Y ese proceso debe ser simple. Nuestra evaluación inicial de las culturas de crecimiento por multiplicación, parece indicar que estas tienden a ser mucho más simples y reproducibles que las estrategias de crecimiento por adición que siempre dependen de la próxima gran idea o de la innovación de vanguardia.

- ***Integración micro/macro (adición y multiplicación)*** - En el capítulo uno, introdujimos la idea de tener una estrategia sinérgica «micro» y «macro». La estrategia de «micro» es sin excusa alguna adición-orientada: «¿Dónde está el siguiente?». Es la conducta más básica para los miembros que afectan a los no miembros. Es el combustible básico de la misión. En la cultura de crecimiento por adición, la estrategia «macro» también está orientada a la adición. La cultura de crecimiento por multiplicación se distingue de la multiplicación en el nivel «macro». También debe asegurarse de que existe una congruencia y sinergia entre las estrategias micro y macro. Cuando los micro resultados alimentan naturalmente y encienden los insumos macro requeridos, experimentamos mejores resultados. En otras palabras, lo micro puede estar alimentando a lo macro, o estar compitiendo con ello.

Vamos a ampliar la metáfora de la casa. El «vestíbulo, sala de estar y cocina» son una poderosa estrategia «micro» para agregar al siguiente. Las habitaciones (ambientes) son de vital importancia para el proceso. Pero no te pierdas el entorno más importante. El crecimiento dentro de una casa es naturalmente limitado a las habitaciones en esa casa. La multiplicación se produce cuando la casa se reproduce de uno a dos a cuatro a cien casas nuevas.

En esta metáfora expandida, la micro-estrategia es el «vestíbulo, sala de estar y cocina», y la macro-estrategia es la construcción de nuevas casas (cada una de las cuales se convierte en la incubadora de más habitaciones/ambientes a nivel micro).

En ausencia de nuevas casas a nivel de macro-estrategia, ¿qué opciones tiene una iglesia para continuar expandiendo su crecimiento? O bien construye más instalaciones y agrega más personal para manejar las nuevas habitaciones en la casa existente; o comienza nuevos sitios con nuevo personal para expandir la capacidad. Ambos son estrategias sólidas, pero si no somos cuidadosos fácilmente nos llevan a los callejones sin salida en términos de multiplicación. Ambos enfoques o estrategias están sujetos al principio de «asíntota» que discutimos en el capítulo dos, y rara vez se ven instalaciones o sitios que se replican con la misma agresividad que el campus madre.

En otras palabras, agregamos instalaciones y sitios para agregar crecimiento, pero raramente hacemos el escenario en el cual estas instalaciones o sitios agregados se convierten en incubadoras para la multiplicación. Podría decirse que su función principal consiste en ampliar la capacidad de micro-estrategia a nivel local. El problema surge cuando adoptamos multisitio como una estrategia de macro-adición en lugar de una estrategia macro basada en la multiplicación.

Definición de preguntas y decisiones

La mayoría de nuestras tensiones y las prácticas resultantes que ponemos en marcha en respuesta a ellas encuentran sus raíces en un puñado de preguntas clave. Son los tipos de preguntas que todos los líderes enfrentan al tratar de hacer crecer sus iglesias, y estas preguntas juegan un papel vital en la configuración de la cultura que crean.

Brett Andrews enfrentó muchas de estas tensiones. Fue llamado a plantar una iglesia en Chantilly, Virginia (New Life Christian Church). Como muchos de ustedes, comenzó con su esposa y prácticamente sin dinero ni experiencia. Tenía más preguntas que respuestas, pero tenía la convicción de dirigir una iglesia que fuera plantadora de iglesias. Una iglesia que sería fiel con lo poco bajo su cuidado, confiando en que Dios lo bendeciría aún con más.

Brett no tenía ni idea de lo que significaba o tomaría para llegar a ser una iglesia que plantara otras iglesias. Pero de nuevo, tenía pasión y convicción. Después de tres años de lucha en la cultura de supervivencia, New Life dio un

suspiro y celebró ser financieramente autosuficiente. El viaje no fue fácil. Brett habla de las temporadas en las que no estaba seguro si alguien se presentaría la próxima semana, o si su familia tendría dinero para comer. Como la mayoría de los plantadores, perdió a algunos de sus amigos más cercanos quienes abandonaron el equipo original de lanzamiento. De modo que el suspiro de la celebración llegó luego de un gran costo y en el contexto de la lucha.

Pero también con ese suspiro vino una serie de momentos decisivos: «¿Compraríamos tierra y construiríamos? ¿O plantaríamos nuestra primera iglesia? ¿Nos ocuparíamos de las necesidades de nuestra familia interna para cuidar a las 99 ovejas seguras? ¿O arriesgaríamos todo y buscaríamos la oveja perdida? ¿Dejaríamos ir y enviaríamos a nuestro mejor personal? ¿O nos aferraríamos fuertemente a ellos?

Para plantar su primera iglesia, New Life eligió liberar a dos de sus tres miembros del personal y una porción significativa de su presupuesto, en lugar de seguir el camino convencional para construir una instalación. (Después de todo, las instalaciones ayudan a legitimar su existencia.) En retrospectiva, esa decisión estableció el rumbo para lo que New Life se convertiría. A partir de ese momento, la iglesia ha participado en la plantación de más de 100 iglesias, ha fundado varios ministerios de apoyo a la plantación de iglesias e incluso ha ayudado a iniciar Exponential.

Hay muchas probabilidades de que nunca hayas oído hablar de Brett. Las tablas de puntuación de las iglesias que se multiplican no te colocan en las listas de las cien mas importantes. Pero detente a imaginar el impacto de New Life de no haber tomado esa primera decisión. Si hubieran esperado hasta el difícil día en que los recursos se alinearan correctamente para plantar iglesias, su impacto se mediría ahora principalmente por su adición y no por su multiplicación.

Recuerda la historia de Dan Smith de la introducción, más de 100 líderes enviados a plantar o formar parte de otros equipos de plantación. Dan es un plantador de iglesias de la iglesia de Brett. ¿Dónde estarían esos más de 100 líderes si Brett hubiera elegido construir un edificio en lugar de plantar su primera iglesia? La reacción en cadena de la multiplicación es profunda.

La conclusión es que no podemos establecer una cultura de crecimiento por multiplicación sin romper el pensamiento convencional y tomar algunas decisiones radicales. ¿Qué tan preparado estas? ¿Estás dispuesto a:

- Plantar tu primera iglesia antes de construir o comprar tu primer edificio;
- Enviar tu primer plantador de iglesias antes de acumular tus primeros dos a tres miembros del personal;
- Comprometer los primeros frutos de tus recursos financieros, diezmos o más que eso aun a la plantación de iglesias, incluso antes de pagar otros bienes esenciales como sueldos;
- Plantar tu primera iglesia antes de comenzar tu primer multisitio;
- Unirte a otros plantadores de iglesias de tu área para que puedan beneficiarse de tu estímulo y experiencia;
- Comenzar o unirse a una red de plantación de iglesias, local o nacionalmente, para colaborar con otros, encontrar un ambiente donde rendir cuentas por la multiplicación y desarrollo de una cultura de multiplicación, e involucrarte en más de lo que de otra manera podrías hacer tu solo?

Avanzando. Sabiendo cómo se crea y se cultiva la cultura nos permite mirar hacia delante a las tensiones predecibles que inevitablemente enfrentarás al poner una cultura de crecimiento de multiplicación en su lugar. Por ejemplo, si tu iglesia se compromete a una deuda de construcción de 6 millones de dólares antes de plantar una iglesia, ¿qué dice esto de sus prioridades? O si te llamas líder multiplicador, pero sigues agregando más personal antes de entrenar y liberar a un plantador de iglesias, ¿qué estás realmente modelando para tu iglesia?

La mayoría de estas decisiones clave definen límites alrededor de la cultura específica que creas: el nuevo edificio hermoso que queremos nos dará impulso y acelerará el crecimiento. Los mejores miembros del personal nos ayudarán a romper la siguiente barrera de crecimiento. El nuevo sitio nos ayudará a ampliar el número de servicios que ofrecemos.

Estas decisiones son las correctas para estimular el crecimiento por adición y ciertamente mejoran nuestras estrategias de micro-crecimiento para alcanzar el «próximo». Pero simplemente necesitamos entender que esas decisiones también pueden convertirse en las barreras que nos impidan crear una cultura de multiplicación y las correctas estrategias a nivel macro. Recuerda, nuestras acciones definen nuestros valores reales. La mejor campaña de mercadeo en el mundo no puede cambiar eso.

Nuestras tensiones a menudo llaman a los líderes a tomar riesgos santos. Si te sientes llamado a construir una cultura de multiplicación en tu iglesia, sin duda te enfrentarás a la tensión de las «matemáticas del reino». No se trata de si tu iglesia debería crecer. El crecimiento es bueno. La pregunta profundamente más importante es si el crecimiento sera a través de la adición o de la multiplicación.

El presidente de Exponential y fundador de la red New Thing, Dave Ferguson, señala que una de las mayores tensiones que enfrentamos se centra en el sacrificio y la rendición. Como líder, una de las tareas más difíciles (y gratificantes) es levantar y entrenar a otros líderes. En una iglesia que se multiplica, la tensión surgirá: ¿Enviamos a estos líderes, aquellos en los que hemos invertido tanto y que están haciendo un gran ministerio? ¿O nos aferramos a ellos? Nuestras acciones hablan en voz alta y triunfan en nuestra narrativa.

En el próximo capítulo, destacaremos los tipos más comunes de tensiones que enfrentarás al tratar de ir más allá del pensamiento de la adición al pensamiento multiplicativo. En cada uno de nuestros eBooks subsecuentes en la serie de «CHISPA», los plantadores de iglesias compartirán fácilmente contigo cómo han experimentado y han tratado estas tensiones. Ojala y estés preparado. Este es un viaje peligroso y requerirá que tú sacrifiques algunas de las cosas, métodos y paradigmas que tú has crecido idolatrando. Superar estas tensiones requerirá coraje, persistencia e intencionalidad.

CAPÍTULO 4

Tensiones y Problemas: Forjadores de la Cultura

«Cinco veces recibí de los judíos los treinta y nueve azotes. Tres veces me golpearon con varas, una vez me apedrearon, tres veces naufragué, y pasé un día y una noche como náufrago en alta mar. Mi vida ha sido un continuo ir y venir de un sitio a otro; en peligros de ríos, peligros de bandidos, peligros de parte de mis compatriotas, peligros a manos de los gentiles, peligros en la ciudad, peligros en el campo, peligros en el mar y peligros de parte de falsos hermanos. He pasado muchos trabajos y fatigas, y muchas veces me he quedado sin dormir; he sufrido hambre y sed, y muchas veces me he quedado en ayunas; he sufrido frío y desnudez. Y, como si fuera poco, cada día pesa sobre mí la preocupación por todas las iglesias» (2 Corintios 11:24-28).

~ Pablo, líder de la iglesia y plantador

En medio de su crecimiento, los primeros cristianos experimentaron dificultades. El apóstol Pablo nos recuerda sus continuas tensiones y problemas, pero también señala que nuestras pruebas son solo momentáneas en comparación con la recompensa que nos espera.

En sus últimos días antes de ir a la cruz, Jesús dijo a sus discípulos: «En este mundo afrontarán aflicciones, pero ¡ánimense! Yo he vencido al mundo» (Juan 16:33). En su serie subsiguiente de oraciones, Jesús pidió a su Padre que protegiera a los discípulos en medio de sus problemas. Observe atentamente lo que hizo y lo que no pidió: «No te pido que los quites del mundo, sino que los protejas del maligno» (Juan 17:15).

En otras palabras, Jesús dijo: «Mi oración no es que quites sus angustias, sino que los proteja del maligno, y de los juegos mentales que jugará con ellos cuando surjan sus problemas».

No es una cuestión de «si», sino más bien «cuándo». En Efesios 6:13, Pablo dice: «Por lo tanto, pónganse toda la armadura de Dios, para que cuando llegue el día malo puedan resistir hasta el fin con firmeza». Otra vez, no «si» sino «cuando» llegue el día de la angustia.

¿No sería mucho más fácil si Jesús le hubiera pedido a Dios que se llevara el problema en lugar de dejar que la adversidad fuera una parte normal del creyente? ¿No sería mucho más fácil reclutar seguidores a nuestra causa con la promesa de una «vida sin problemas»? Jesús podría haber hecho el camino nivel «fácil» (o incluso cuesta abajo) para nosotros.

Debe haber algo sobre el problema y la tensión que enfrentamos en esta vida que es importante para nuestro viaje hacia el cielo. De hecho, los problemas y la tensión ayudaron a dar forma a la cultura de la iglesia primitiva y a aquellos que eran parte de ella, así como puede ayudar a moldear nuestras vidas y nuestras iglesias hoy en día.

Primero, nuestras tensiones y apuros nos llevan a Dios. No podemos comenzar y plantar iglesias en nuestra propia fuerza. Al describir sus propias tensiones, Pablo dijo:

«Estábamos tan agobiados bajo tanta presión que hasta perdimos la esperanza de salir con vida: nos sentíamos como sentenciados a muerte. Pero eso sucedió para que no confiáramos en nosotros mismos, sino en Dios, que resucita a los muertos» (2 Corintios 1:8-9).

Jesús dijo que Él construiría Su iglesia, no nuestras iglesias. Nuestras tensiones necesitan seguir guiándonos de nuevo a Jesús, Sus caminos, y lo que Él quiere que hagamos. Como hemos discutido en el capítulo uno, sus caminos nos señalan el genio del crecimiento por multiplicación (macro o el envío de discípulos para iniciar nuevas comunidades de fe).

En segundo lugar, las tensiones y los problemas naturalmente fomentan una cultura de «recolección y dispersión» (el micro y macro que hemos discutido). Los problemas a menudo nos encaminan a la búsqueda de seguridad en la comunidad y a reunirnos con una familia de compañeros de ideas afines, la comunión de los creyentes descrita en Hechos 2. Y el relato de como los de afuera ven la manera en que los de adentro de la iglesia comparten y se cuidan unos a otros en medio de sus luchas, esto hace que el que esta afuera desee tener eso que los iniciados en la fe tienen. La «reunión», la comunión de los santos se convierte en la forma más eficaz de evangelismo que tenemos. Nuestras tensiones y problemas, y la forma en que los enfrentamos, debe ayudar a construir una cultura más fuerte de «reunión» en la que se hacen los discípulos, y que ayuda a atraer y hacer crecer al próximo discípulo.

Los problemas también de una manera muy literal «dispersaron» a la iglesia primitiva para *ir*. Jesús nos mandó *ir* y hacer discípulos. La persecución dio el impulso adicional para *ir*. Vemos el impulso a *ir* más visiblemente en los movimientos internacionales, a menudo donde los cristianos experimentan persecución. En los lugares a donde la iglesia no experimenta persecución, se nos hace aún más importante el ser intencionales acerca de desarrollar culturas que, naturalmente, propulsen y estimulen el impulso de envío (*ir*). Necesitamos una sólida estrategia de multiplicación y de enviar para complementar nuestra estrategia de iglesia local para sumar y hacer discípulos.

Como hemos visto en los capítulos anteriores, si no somos deliberados, el crecimiento por adición o para «reunir» y la energía para sostenerlo, naturalmente superarán el impulso para «enviar». Normalmente sentimos que los recursos para «dispersarse» o *ir* están en conflicto con los recursos necesarios para permanecer y crecer. El resto de este capítulo se centra en las tensiones específicas que nos pueden impedir ser intencionales en las estrategias de envío que nos posicionen para la multiplicación.

Establecer una cultura saludable de multiplicación en su iglesia puede ser caótico. Como te lo puede decir cualquier líder que se multiplica, el camino está lleno de tensiones.

Algunas de las cosas que mueven a los líderes de la sustracción a la adición son también las mismas cosas que los alejan de moverse hacia la multiplicación. La realidad es que construir una cultura de multiplicación a menudo significará «desaprender» los valores, narrativas y comportamientos que podrían haber construido una carrera exitosa en la cultura de crecimiento por adición.

El presidente de exponencial Dave Ferguson desafía a los líderes: «Tienes que estar comprometido personalmente si realmente quieres ver tu cultura cambiar». Eso significa crear una infraestructura de movimiento y reproducción, junto con la voluntad no solo de entrenar, construir e invertir en líderes, sino también para enviarlos y liberarlos.

Tensiones internas

Comencemos en nuestros propios corazones. Prov. 4:23 dice, «Por sobre todas las cosas cuida tu corazón, porque de él mana la vida». Dios dijo por medio del profeta Jeremías: «Yo, el Señor, sondeo el corazón y examino los pensamientos». Claramente Dios se preocupa más de la condición de nuestros corazones que de nuestros logros. Si buscamos tomar decisiones sabias para influir en nuestras acciones externas, debemos primero mirar con atención las tensiones internas que arrojan luz sobre los motivos de nuestro corazón. En las palabras del rey David en el Salmo 26:2, que esta sea nuestra oración: «Examíname, Señor; ¡ponme a prueba! Purifica mis entrañas y mi corazón».

La manera en que manejamos y lidiamos con nuestras tensiones internas marca la diferencia en cómo lidiamos con las tensiones y realidades externas del crecimiento de nuestras iglesias. ¿Tenemos los motivos adecuados y sistemas efectivos de evaluación personal?

Larry Walkemeyer, pastor de Light & Life Fellowship en Long Beach, California, me describió el proceso personal por el que pasó para mover a su iglesia en la dirección de una cultura de multiplicación.

«Tenía que empezar en mi corazón», dijo. «Tuve que hacer una evaluación dura y franca de la tarjeta de evaluación que me estaba motivando para producir resultados. Dios tenía que hacer una obra en mí antes de que pudiera

hacer una obra a través de mí. Durante ese proceso, Él reveló una serie de cosas que necesitaban cambiar en mí para permitir los cambios que eran necesarios en mi iglesia».

Larry compartió una serie de cosas que procesó en su propia vida. No te dejes abrumar por esta lista. En lugar de eso, úsala como una herramienta de diagnóstico para evaluar la condición de tu corazón, ya que se relaciona con tu enfoque para el crecimiento de la iglesia. Tú puedes tener tensiones internas adicionales, pero este es un buen punto de partida para la autoevaluación. Además, esta no es una prueba en la que tú pasas o repruebas.

Todos tenemos luchas que nos impiden ser todo lo que Dios quiere que seamos. Que lleguemos a cumplir el máximo potencial que Dios diseñó para nosotros. Simplemente usa esta lista para dejar que Dios te revele cosas que tú necesitas cambiar o de las cuales necesitas estar alerta.

- **Ego:** ¿Está la salud de tu autoimagen basada en el tamaño de tu iglesia?
- **Orgullo:** ¿Consideras la iglesia «tuya» en lugar de «Suya»? ¿Cualquier cosa que amenaza la imagen de tu iglesia también amenaza tu propia imagen?
- **Miedo:** ¿Temes fracasar en los intentos de plantación de iglesias? ¿Temes que la «iglesia madre» sea indebidamente afectada por el intento?
- **Incredulidad:** En la práctica, ¿vives como si el éxito de tu iglesia tuviera más que ver contigo que con Dios? ¿Te resulta difícil confiar en Dios para reponer lo que dejas ir? En el fondo, ¿crees que es más bienaventurado recibir que dar?
- **Complacencia:** ¿Estás tú dispuesto a trabajar duro no solo para atender a tu propio rebaño sino también ayudar a otras iglesias a comenzar? El duro trabajo requerido a menudo disminuye la motivación de la multiplicación.
- **Competencia:** ¿Tu sistema de puntuación para el éxito se basa en «cuerpos dentro del edificio, presupuestos y edificios»? ¿Tu celo para obtener estos tres bloquea tu capacidad para dar prioridad a la multiplicación?
- **Comparación:** ¿Mides tu capacidad para multiplicar basado en tu evaluación de otros líderes o iglesias que has visto hacerlo con éxito?

¿Alguna vez te dijiste a ti mismo «no soy tan bueno como ellos»? ¿Has visto un intento de plantación de iglesia fracasar y pensaste que eso inevitablemente te pasaría a ti también?

- **Armonía:** En el fondo piensas, ¿valdrá la pena pelear la batalla para vender una visión tan radical? ¿La resistencia significativa de la iglesia y/o sus líderes te tientan a truncar la visión y cambiarla por una iniciativa más egoísta?
- **Ignorancia:** ¿Te has expuesto adecuadamente a una visión de multiplicación o a la información que necesitas para inculcar la prioridad de una cultura de multiplicación?
- **La celebridad de otros:** ¿Son tus héroes pastores de la cultura del crecimiento por adición? ¿Son estas las personas de las cuales buscas aprender y quienes quieres emular, aunque no conduzcan a la multiplicación?
- **Prestigio de denominación:** ¿Buscas el premio o el reconocimiento de tu denominación basado en la asistencia y el flujo de efectivo a expensas de un énfasis en la multiplicación?
- **Control:** ¿Estás dispuesto a multiplicar ministerios, aunque no tengas control directo sobre ellos? ¿Tu renuencia a renunciar al control restringe la multiplicación?
- **Quisquillosidad:** En muchos aspectos, la plantación de iglesias suele ser desordenada y no lineal. ¿Eso crea un problema interno insuperable para ti?
- **Modelos restrictivos:** ¿Tu experiencia ha sido solamente la plantación de iglesias modelada en ciertas formas (generalmente costosas económicamente) que te impiden automáticamente el imaginar una cultura de multiplicación?
- **Resistencia demoníaca:** Satanás odia la plantación de iglesias y mentirá en todos los sentidos para socavar y resistir al líder de la iglesia que persigue esa misión del reino.

Tensiones externas

Por lo general, alcanzar un punto de inflexión no ocurre de una vez, o simplemente porque un líder mayor emite una declaración de visión desde la

plataforma de la iglesia. Malcolm Gladwell nos recuerda en su paradigmático libro, *The Tipping Point* (N.del.T. *El punto clave*): «Esa es la paradoja de la epidemia: para crear un movimiento contagioso, a menudo hay que crear muchos pequeños movimientos primero».

En las próximas páginas, introducimos 18 de las tensiones que probablemente encontrarás en el crecimiento de una iglesia. Muchas de estas tensiones están interconectadas y se superponen en diferentes puntos.

Estas tensiones se basan en las experiencias de líderes e iglesias aquí en los Estados Unidos. En la próxima serie de eBooks de Exponential, escucharás de líderes de iglesias de los Estados Unidos, así como iglesias y movimientos internacionales, movimientos ciudadanos y de nuevas iglesias que están plantando otras iglesias. Estos líderes compartirán francamente contigo las tensiones que han enfrentado, incluyendo los enumerados abajo. Al proporcionar esta lista, simplemente ofrecemos el contexto para los libros electrónicos que vienen; un marco de referencia para los autores de libros electrónicos para que puedan compartir sus tensiones contigo, incluyendo el cómo han lidiado con ellas.

Navegar por estas tensiones es un viaje difícil, pero es vital para poder cambiar la cultura de tu iglesia, una decisión a la vez.

A medida que lees y consideras estas tensiones, debes saber que las estamos comunicando intencionalmente como tensiones tipo esto «o» lo otro, para resaltar los extremos de cada lado de la tensión. Sin embargo, en la mayoría de los casos necesitamos perseguir el genio del «y», especialmente en lo que se refiere al equilibrio y la sinergia entre tu estrategia micro (adicionando discípulos a través de la iglesia local) y macro (enviar/multiplicar discípulos para iniciar nuevas iglesias).

Algunas cosas a tener en cuenta:

- **Nuestro camino por defecto:** sabemos que nuestro camino por defecto cuando luchamos en las trincheras del trabajo de la iglesia es el camino del crecimiento por adición. Equilibrar el «y» es importante porque la «micro-estrategia» (¿dónde está el siguiente?) Y la «macro-

estrategia» (¿cómo alcanzar a los próximos 100,000?) debe ser sinérgica. Necesitamos adición y multiplicación.

- **Pensar «mayordomo», no «dueño»:** antes de cada vuelo de avión, la azafata se toma su tiempo para decirnos que en caso de una emergencia si está viajando con un niño pequeño debemos localizar y asegurar nuestro propio dispositivo de respiración antes de asistir al niño. Buena, excelente, orientación para los padres. La mejor manera de proteger la vida y la salud del niño es primero garantizar la vida y la salud del padre.

Para muchos líderes en la iglesia, este principio ilustra su acercamiento a la multiplicación. Desafortunadamente, el día esquivo de salud y abundancia nunca parece llegar. Siempre hay otra colina para conquistar y barrera de crecimiento por romper.

Cada colina trae nuevos desafíos a la salud y vitalidad de los padres. Sin embargo, cuando hablamos de una cultura de multiplicación y de las decisiones que debemos tomar como padres que plantan, es de vital importancia que asumamos el papel de «mayordomos» en lugar de «dueños» de nuestras iglesias. Permitir que Jesús sea el dueño, fundador y «padre» nos capacita para dar nacimiento a nuevas iglesias donde de otra manera tendríamos que esperar.

La lista de tensiones en las siguientes páginas fue desarrollada en colaboración con Larry Walkemeyer. A lo largo del resto de la serie de eBooks de Exponential, encontrarás numerosos líderes, entre ellos Larry, compartiendo sus historias sobre cómo han navegado algunas de estas mismas tensiones. Mientras lees estas tensiones, haz lo mejor que puedas para ponerte el sombrero de «mayordomo de la iglesia de Dios» y no el de «dueño de Su iglesia».

Tensión #1: *aquí o allá (adición o multiplicación)*

¿Debemos centrarnos en hacer crecer nuestra asistencia, o en comenzar nuevos lugares de crecimiento?

De muchas maneras, la métrica más obvia para medir el éxito de las iglesias ha sido el número de personas presentes. Un mayor número de asistencia

significa una plataforma más grande, lo que significa más recursos, flexibilidad e influencia percibidas. Las iglesias que crecen por adición priorizan su energía, dinero, talento, voluntarios y líderes para ayudar a aumentar la asistencia. El objetivo principal de la toma de decisiones se centra en la construcción de iglesias cada vez más grandes. Si tú vas a guiar a tu iglesia en una cultura de multiplicación, tendrás que proyectar una visión para medir el éxito de manera diferente. Necesitamos un enfoque «aquí y allá». En los capítulos anteriores describimos esto como una «micro-estrategia» centrada en el crecimiento por adición localmente y una «macro-estrategia» centrada en la multiplicación más allá de nuestro contexto.

Walkemeyer de Light & Life Fellowship sugiere el reaprendizaje de las «matemáticas del reino» para guiar este cambio: «La adición tiende a traer gloria a Dios y a nosotros; la multiplicación requiere vivir en la humildad», escribe en su próximo libro *Flow* (N.del.T. *Fluyendo*). «La multiplicación demuestra una dimensión del ministerio en el que “ya no se trata nosotros”. Construye una pantalla para llevar el marcador de manera diferente, una que se ilumina cuando se envían nuevos líderes en lugar de simplemente cuando entran nuevos consumidores. La gloria de la iglesia local se pierde en la gloria del reino».

Si bien el número de personas que asisten a los servicios de fin de semana es una métrica válida, especialmente en nuestras micro estrategias para alcanzar «al próximo», construir una cultura de multiplicación significa hablar sobre el éxito de manera diferente. El autor y pastor Rick Warren lo dice bien: «Prefiero ver una iglesia que está comenzando 10 iglesias que una iglesia de 1,000 que no lo está». Afortunadamente, no tenemos que elegir una opción sobre la otra. La iglesia está diseñada para ofrecer ambas cosas. Simplemente necesitamos cooperar en ese diseño.

Tensión #2: *Adquisición de instalaciones vs. Sacrificio de instalaciones*

¿Deberíamos enfocarnos en un edificio de iglesia que nos establezca en la comunidad, o invertir esos recursos en la siembra?

Aparte de la métrica de asistencia, la gente suele mirar a las estructuras como una medida importante de éxito. A menudo, cuando la gente habla de «iglesia», están haciendo referencia a edificios y estructuras en lugar de las personas que conforman la comunidad de la iglesia. Una vez más, hay una gran tentación de caer en esta sencilla regla empírica: una instalación de iglesia más grande es directamente proporcional a un mayor éxito. Hemos comprado el mensaje de la película de los años 80 *«El campo de los sueños»*—«Si tú lo construyes, ellos vendrán».

Dave Ferguson cuenta la historia de la primera reunión de recepción de miembros recientes de la iglesia Community Christian Church. Después de compartir el corazón y la visión de su nueva iglesia, alguien en la parte de atrás de la sala levantó la mano y preguntó lo parecía ser una pregunta importante a Ferguson: «¿Cuándo vas a construir un edificio para iglesia?». «Los líderes que quieren multiplicarse radicalmente deben crear historias de movimiento antes de hablar de terrenos o edificios», dice Ferguson.

Las iglesias que se basan en los valores reales de la siembra y la multiplicación sacrificarán—con voluntad y alegría—algo de su comodidad (por ejemplo, una instalación permanente en la iglesia, una alfombra nueva, el aire acondicionado, los últimos avances tecnológicos, etc.) con el fin de multiplicar el reino. Este tipo de sacrificio atípico puede ser doloroso en nuestra cultura de consumo. Sin embargo, creemos que la adopción de este valor contracultural ayudará a apuntar a tu iglesia hacia la multiplicación radical.

Como hablamos al final del capítulo 2, la decisión de construir o comprar un edificio, o añadir un anexo a uno existente antes de plantar su primera iglesia, puede encerrarles en una cultura de crecimiento por adición que se vuelve cada vez más difícil de superar.

Tensión #3: *Seguridad financiera vs. Incertidumbre financiera*

¿Debemos priorizar nuestra estabilidad financiera o, en un acto de fe, comprometer nuestros recursos financieros para invertirlos en la siembra?

En su libro *Overrated* (N.del.T. *Sobrevalorado*) el plantador de iglesias y líder de pensamiento, Eugene Cho, comparte esta perspicaz noción sobre los seguidores de Jesús que se dedican a la obra de la justicia:

«Amo la justicia. La justicia es genial. La justicia es glamorosa...me hace sentir heroico. Creo que la mayoría de la gente, especialmente los seguidores de Jesús, aman la justicia. ¿Verdad?...hasta que haya un costo. Pero aquí está la tensión y la verdad: siempre hay un costo para hacer justicia. Y siempre hay un costo para seguir a Jesús».

Jesús nos dice en Lucas 14 que Sus discípulos necesitarán contar el costo de seguirlo. Para las iglesias que quieren encender una cultura de multiplicación, están involucrados costos y riesgos muy reales, particularmente en un sentido financiero. A medida que la idea de la multiplicación se enraíza en la imaginación y los sistemas de valores de tu iglesia, tendrás que estar preparado no solo para amar la idea, sino también para navegar por estas tensiones financieras.

La gente naturalmente querrá saber el retorno de la inversión en la plantación de nuevas iglesias. El personal y otros líderes se preguntarán cómo el priorizar los recursos financieros de su iglesia hacia la multiplicación tendrá un impacto en sus ministerios actuales. Será fácil para muchos de tus líderes mostrar que invertir los recursos en los ministerios existentes o comenzar nuevos sitios es una mejor mayordomía. Otros podrían sugerir alcanzar metas financieras específicas antes de comprometer recursos a la siembra. Sin una fuerte convicción ESPIRITUAL para multiplicarse, sucumbirás a las rutas que te llevan solamente hacia un crecimiento por adición.

Partiendo de la experiencia del consultor de liderazgo Brian Zehr, muchas iglesias quieren moverse a la multiplicación radical o exponencial, pero se encuentran con un gran obstáculo cuando se dan cuenta de los costos involucrados. A veces, incluso reunir líderes y recursos para nuevos ministerios solo fortalece aún más una cultura de adición si la cultura actual no está cambiando hacia la multiplicación.

Walkemeyer nos recuerda: «La realidad es que Dios es más grande que el X. Dios no está limitado a nuestra cuenta de ahorros. Jesús nos enseñó a

depositar nuestros tesoros arriba, no en la tierra. No estaba denigrando las cuentas de ahorro, pero estaba estableciendo prioridades. Nuestra seguridad no está en más cantidad de billetes sino en la capacidad de Dios y en Sus promesas a aquellos que siguen las prioridades de Su reino. Podemos confiar en el Todopoderoso o en el efectivo, pero no en ambos».

Tensión #4: Atraccional vs «Activacional»

¿Debemos tratar de atraer más gente ofreciendo más comodidad y mejores programas? ¿O desafiarlos a vivir sacrificialmente en la misión de Dios?

«Hazlo a tu manera» es más que un eslogan para una cadena de comida rápida; es una forma de vida en nuestra cultura de consumo. En el empuje para plantar iglesias cada vez más grandes, la cultura de adición puede exagerar las necesidades y los deseos de los miembros potenciales de la iglesia. Muy a menudo, las iglesias que crecen más proveen de bienes y servicios religiosos de mayor calidad.

Sin embargo, ese impulso de atracción para atraer y retener es directamente opuesto a la creación de una cultura de liberación, envío y multiplicación. Las prioridades de atracción en el ministerio de la iglesia buscan actividades que refuercen el apego a la iglesia local. Por el contrario, las prioridades «activacionales» desafían a los creyentes a hacer lo que es difícil: evitar crecer demasiado apegados a los servicios de la iglesia madre para más bien buscar formas de participar en la misión de la multiplicación.

Nuestra tentación es atender a los consumidores que financiarán su propia comodidad en lugar de llamar a los misioneros que se comprometerán a construir el reino. La realidad es que la mayoría de las iglesias están plantadas en una cultura de la supervivencia (resta), simplemente tratando de crear suficientes miembros y recursos para volverse autosuficientes. Como discutimos anteriormente, la desesperación de la supervivencia en esos primeros días puede conducir a un fuerte impulso en las actividades de atracción que fomentan el crecimiento tipo adición. Esos días tempranos, que es cuando se desarrolla la cultura de la iglesia, están naturalmente inclinados a los paradigmas del crecimiento por adición, y estas raíces se vuelven cada vez más difíciles de arrancar mientras que la iglesia aumenta en años.

Zehr recomienda la realización de reuniones de líderes de alto nivel desde el principio, consistentemente reforzando valores clave como la reproducción y el evangelismo.

Evite el error de empezar por centrarse en los servicios que su iglesia puede proporcionar y luego tratar de cambiar a una cultura de multiplicación unos años después. Desde las clases para recién convertidos, Zehr insta no solo a centrarse en enseñarles cómo los creyentes individuales pueden crecer, sino también en cómo pueden ser una parte de lo que Dios está haciendo en el mundo.

Tensión #5: *Llenar nuestra iglesia vs. Comenzar una nueva iglesia*

¿Debemos enfocarnos en alcanzar una cierta meta de asistencia antes de comenzar una nueva iglesia, o comenzar a plantar sin tener eso en cuenta?

Si defiendes la multiplicación radical, no te equivoques, enfrenarás la tensión de tener un espacio vacío en la iglesia madre que necesita ser llenado antes de considerar comenzar una nueva iglesia. Es probable que escuches: «¿Por qué empezar algo nuevo cuando lo que tenemos no está lleno? ¿Por qué no enfocar la energía en este objetivo en vez de disipar energía lanzando una nueva iglesia?». Hasta que los asientos estén llenos en múltiples servicios en la iglesia madre, habrá gran tentación de retrasar la siembra. La realidad, sin embargo, es que no hay un conjunto perfecto de condiciones (asistencia, finanzas, personal, etc.) que garantice el éxito para la iglesia madre o para la nueva iglesia siendo plantada. Para avanzar hacia una cultura de multiplicación radical, tendrás que reconocer el remanente de la cultura de la adición que cree que el crecimiento de la asistencia es la clave fundamental para el éxito en la siembra.

Tensión #6: *Nuevo campus vs. Plantar algo nuevo*

¿Debemos comenzar un campus multisitio, o plantar una nueva iglesia?

Esta tensión requiere hacernos algunas preguntas de autoexamen algo difíciles sobre qué modelo de multisitio es el que planeas implementar, así como tu objetivo final en el inicio de un nuevo campus. Si el nuevo campus es, en

realidad, simplemente salas de desbordamiento para mostrar o desplegar sus dones, entonces debes saber que es muy probable que estes actuando desde un paradigma basado en el crecimiento por adición.

Sin embargo, si tu iglesia está considerando comenzar algo nuevo en otro sitio como un medio para aprovechar la fuerza de la iglesia madre y cuyos objetivos incluyen levantar nuevos maestros; desarrollar nuevos líderes; crear una nueva visión que responda a las necesidades específicas de la ubicación; y eventualmente iniciar una nueva iglesia autónoma, entonces tu iglesia puede estar rompiendo la norma e innovando un enfoque que es más característico de la multiplicación.

Ten en cuenta que la energía que tú y tu iglesia gastan para comenzar y mantener un campus multisitio puede drenar rápidamente la energía y los recursos para multiplicar nuevas iglesias. La estrategia multisitio puede Inhibir la multiplicación verdadera, pero también puede ser un acelerador de la misma. Como hablamos en el capítulo 2, multisitio es una «estrategia macro» de adición para la mayoría de las iglesias que lo hacen. Con una estrategia micro y macro enraizada en adición, estas iglesias se bloquean en una cultura de crecimiento por adición.

Las iglesias innovadoras del futuro cercano demostrarán cómo aprovechar multisitio como una «estrategia macro» de multiplicación. Para discernir la diferencia, basta con mirar los números. ¿Está cada nuevo sitio posicionado, equipado y es la expectativa que se reproduzca en nuevos sitios adicionales en su contexto de la misma manera que la madre o el campus original hace con sus nuevos sitios? ¿En otras palabras, es cada nuevo sitio simplemente un nuevo servicios creado para extender el alcance del campus madre? ¿O se espera que cada nuevo sitio reproduzca otros sitios de la misma manera que lo hizo la iglesia madre?

Tensión #7: *Movimiento del líder por inercia vs. Movimiento del líder cuesta arriba*

¿Debo construir sistemas que me permitan seguir por inercia, o continuar subiendo cuesta arriba?

Navegar esta tensión requiere una evaluación honesta de tu energía personal y tu resistencia. La plantación de iglesias puede sentirse como montar una bicicleta cuesta arriba. Entonces, justo cuando estás a punto de coronar la colina y puedes ir de bajada durante una temporada, eliges dar vuelta a la derecha y comenzar una nueva colina. La mayoría de los líderes se encuentran centrados en aprovechar su energía para construir un sistema, permitiéndoles entonces disminuir su inversión de energía a medida que ellos y su organización maduran. Pocos líderes quieren seguir haciendo elecciones de multiplicación que requieren una mayor energía de liderazgo. Los líderes que comprenden el valor para el reino de construir culturas de multiplicación en sus iglesias se levantan para enfrentar estos retos difíciles.

Tensión #8: *Dotación de personal de la iglesia madre vs. Dotación de personal a las nuevas iglesias*

¿Deberíamos quedarnos con nuestros mejores miembros del personal, o enviarlos como plantadores de iglesias?

El desarrollo del liderazgo, señala Dave Ferguson, es una tarea significativa y difícil, por sí misma. Pero tomar el paso de enviar a esos florecientes líderes como plantadores—hombres y mujeres en los que has invertido tiempo y recursos significativos—es una decisión y un compromiso aún más difíciles. Los mismos líderes que sirven para hacer crecer más efectivamente tus micro-estrategias para alcanzar «el siguiente» son también los líderes más adecuados para ser enviados.

La multiplicación es una fuerza disruptiva para la iglesia madre, que requiere el reclutamiento continuo y la formación de nuevo personal. Da lugar a una interrupción y una rotación mucho mayor que la seguridad que da el crecimiento por adición. Esta realidad consumidora de energía también puede afectar la calidad y la unidad del personal. El compromiso de enviar a tu mejor personal es un precio alto—y también de construcción del reino de Dios—que la iglesia madre habrá de pagar.

Esta tensión está en el corazón de la aparición de un número creciente de programas de internados y de residencia para plantadores de iglesias. Las

iglesias que se multiplican se dan cuenta de que el desarrollo del liderazgo y un sólido proceso de formación de líderes son esenciales.

Tensión #9: *Madurez de la madre vs. nacimiento del bebé*

¿Debemos esperar hasta que estemos lo suficientemente maduros como para plantar una iglesia, o deberíamos comenzar a avanzar ahora en la siembra?

Las iglesias que quieren plantar otras iglesias son sabias en su deseo de querer replicar culturas espiritualmente maduras y saludables. Si tú tienes disfunción masiva en la iglesia madre, entonces puede tener sentido poner cualquier plan de siembra en espera. La pregunta es: ¿cuán madura debe ser una iglesia antes de dar a luz a una nueva iglesia?

Naturalmente, los líderes buscan una sensación de seguridad antes de tomar un riesgo en la siembra. Pueden reunir comités, encargar estudios o contratar consultores para aprender a plantar con mayor eficacia. Sin embargo, evita la «parálisis por análisis».

Walkemeyer señala: «La mayoría de las iglesias están esperando demasiado tiempo para dar a luz. No ven que la reproducción puede ser un medio para la madurez. No hay nada como convertirse en padre para estar listo para ser padre. Los evangelistas personales más efectivos no son aquellos que están completamente entrenados y maduros, sino más bien aquellos que son recién salvos. Lo mismo ocurre con la multiplicación. Cuanto más joven y más fresca es una iglesia, más apta está para comenzar otra. A medida que las iglesias envejecen, tienden a volverse más reacios a las aventuras relacionadas con la multiplicación».

Tensión #10: *Retención del talento en voluntario vs. Liberación*

¿Debemos aferrarnos a nuestros mejores voluntarios, o enviarlos como plantadores de iglesias como parte de un equipo de lanzamiento?

En la cultura de crecimiento por adición, las demandas de crear programas excelentes para atraer a tantas personas como sea posible requieren retener a tantos líderes voluntarios como sea posible. Las iglesias que multiplican

radicalmente levantan líderes con el propósito de enviarlos a plantar iglesias versus retenerlas a largo plazo para construir tu barco. En las iglesias que se multiplican rápidamente, el «grupo de líderes» es mucho más pequeño de lo que nos gustaría porque estas mandan a tantos líderes por la puerta tan pronto y como estén equipados. En lugar de acumular talento voluntario, estas iglesias aceptan que habrá frecuentes «tiempos bajos» en la cantidad y calidad de los líderes, particularmente después de comenzar una nueva iglesia de tamaño significativo.

Tensión #11: *Estabilidad relacional vs. Transitoriedad relacional*

¿Debemos enfocarnos en desarrollar las actuales redes sociales de amistad dentro de la iglesia madre o potencialmente interrumpir esas relaciones a través del envío?

La plantación de una iglesia puede, y lo hará, interrumpir seriamente las redes sociales existentes de amistad, especialmente cuando el personal y los líderes voluntarios que demuestran el amor y el cuidado de su iglesia son enviados. Círculos de amigos pueden perder su cohesión cuando algunos amigos van a sembrar una nueva iglesia, mientras que otros se quedan con la iglesia madre. La tentación es detener o ralentizar la siembra para que el cuerpo pueda estar más conectado socialmente y unido entre sí. Si vas a ser líder de una iglesia que se multiplica, debes ayudar a tu iglesia a entender la verdadera base de la unidad.

Tensión #12: *Sistemas optimizados vs. Sistemas dispersados*

¿Deberíamos dirigir la energía hacia la optimización de sistemas en la iglesia madre, o hacia el sistema y las personas en un nuevo proyecto de plantación de iglesia?

La excelencia ministerial es un objetivo digno. Dios merece lo mejor, y como líderes tenemos que desarrollar sistemas que honren a Dios a través de cada ministerio de nuestra iglesia. Los constructores de una cultura de multiplicación, sin embargo, tienen cuidado de no permitir que esta búsqueda de la optimización les impida liberar líderes y recursos. Cuando el personal, los líderes y los trabajadores son liberados para los esfuerzos de siembra, los

sistemas suelen verse afectados en su eficiencia operativa. ¡Pero anímate! Esta irrupción permite que a tu iglesia le sean concedidos nuevos espacios de crecimiento.

Tensión #13: *Sabiduría de la Junta vs. Junta de fe*

¿Debería nuestra junta inclinarse más hacia la sabiduría prudente o la fe arriesgada?

Esta tensión depende de la gobernabilidad y el tipo de gobierno bajo el cual opera tu iglesia. Ciertamente, la sabiduría y la fe no son opuestos. Pueden y deben coexistir en la mente de una persona verdaderamente espiritual. Aunque esta tensión suele estar ligada de alguna manera a consideraciones financieras, se trata de mucho más que las finanzas.

Las juntas de la iglesia se preocupan por la sostenibilidad de la iglesia. Cuando se proponen acciones ministeriales que amenazan aparentemente la sostenibilidad, la mayoría de las juntas tienen una inclinación natural a resistirse a dichas acciones. Ellos citan la prioridad de la sabiduría: «Dios nos ha dado cerebros para entender las realidades con las que tenemos que convivir». Muy rara es la junta que puede avanzar adelante en fe y arriesgar lo que existe por el bien de la multiplicación del reino. Los líderes únicos de esta clase de junta dicen: «Esto tiene poco sentido en lo natural, pero creemos en oración que Dios nos va a respaldar. En consecuencia, tomaremos medidas para la multiplicación del reino».

Tensión #14: *Protección de proximidad vs. Evangelismo de proximidad*

¿Debería la iglesia madre proteger su «territorio» plantando lejos de sí misma o confiar en que trabajar juntos creará un mayor impacto en el reino?

Tú probablemente has escuchado las razones para plantar a una cierta distancia (por ejemplo, 30 minutos, 20 millas) lejos de la iglesia madre:

- No queremos saturar el mercado;
- Tú estarás compitiendo con nosotros;

- Necesitamos que nuestros mejores líderes permanezcan con nosotros;
- Tú no quieres ser un ladrón de ovejas, ¿verdad? Etc.

La cultura de crecimiento por adición podría ver a los habitantes del «área de pesca» como miembros potenciales de la iglesia matriz independiente de que sean cristianos existentes en busca de una nueva iglesia en el área local. Los líderes que responden a una cosmovisión de multiplicación, sin embargo, creen que el «área de pesca» consiste de incrédulos hambrientos de Dios y gentes sin iglesia en la zona. En vez de luchar con el crecimiento vía transferencia de cristianos de otras iglesias a la mía, las iglesias que se multiplican rápidamente se plantan para evangelizar a los no alcanzados, en cuyo caso podrían plantarse aún más iglesias en esa área.

Tensión #15: *Plantadores altamente educados vs. Plantadores espiritualmente habilitados*

¿Deben nuestros plantadores confiar en el conocimiento acumulado o la fe activada?

Debido a que la plantación de iglesias es una empresa tan exigente, naturalmente se desea equipar a los plantadores tanto como sea posible. Inevitablemente, al multiplicar, las iglesias se enfrentarán a esta tensión: «¿Quién está listo para plantar? Una forma de pensar es la que se dice a sí misma. No debemos enviar a un plantador hasta que esté completamente equipado, entrenado en un seminario, sea teológicamente e intelectualmente capaz, y esté totalmente preparado para el trabajo». Sin embargo, tengamos cuidado de no seguir reforzando una falsa dicotomía entre líderes laicos y líderes profesionales pagados. No destruya la posibilidad de multiplicarse desde el comienzo creando calificaciones no escriturales para quién puede y no puede plantar algo nuevo.

El otro extremo basa las calificaciones para plantar en: el ser salvo, dotado, capaz de reunir a la gente, entusiasta y evangelista, y, por lo tanto, listo para ser enviado (a). En la urgencia de enviar plantadores, sin embargo, asegúrese de no obstaculizar la siembra enviando a líderes celosos, pero sin cualificación lo cual socavaría la multiplicación sana en el largo plazo.

Tensión #16: *Llenar iglesias existentes vs. Iniciar nuevas iglesias*

¿Debemos priorizar revitalizar iglesias existentes, o comenzar a plantar nuevas iglesias?

Para la mayoría de los plantadores, la realidad es que ya habrá iglesias locales en el área donde se sienten llamados a plantar. Y muchas de las iglesias existentes tendrán necesidad de revitalización. Los líderes multiplicadores están abiertos a colaborar y bendecir a otras iglesias locales, pero no están limitados por las necesidades de las iglesias existentes. Debemos buscar agresivamente oportunidades de colaborar en la siembra y revitalización, en lugar de enfrentar a una contra la otra.

Tensión #17: *Enfoque misional vs. Enfoque de multiplicación*

¿Debemos atender las necesidades de nuestro vecindario antes de comenzar una iglesia, o atender las necesidades de la comunidad al mismo tiempo que hacemos la siembra?

Walkemeyer escribe sobre esta tensión y comparte lo que ha aprendido a través del viaje de multiplicación de Light & Life Fellowship: «La naturaleza misional de la iglesia es innegable. Somos salvos para servir, para demostrar el reino de manera tangible, para ser sal y luz donde Dios nos ha colocado», escribe. «Sin embargo, cuando eso se convierte en un argumento contra la multiplicación de iglesias estamos siendo contradictorios. ¿Cuidamos a los pobres o evangelizamos a los perdidos? La respuesta es ¡sí! Tan pronto como la misión y la multiplicación se vuelven competitivas, hemos malinterpretado la naturaleza de ambas».

Los líderes multiplicadores reconocen el corazón de Dios por los pobres y ven que un énfasis misional puede ser el ímpetu para iniciar nuevas iglesias. De las expresiones misionales de la iglesia existente, las iglesias nuevas pueden levantarse y multiplicar esfuerzos misionales.

Tensión #18: *Enfoque en las misiones vs. Enfoque en la multiplicación*

¿Deberíamos dirigir recursos a misiones globales o a la plantación de iglesias locales?

En respuesta al llamado a la multiplicación radical, es probable que experimente la vacilación de otros. Podría ser algo como esto: «¿Por qué debemos comenzar nuevas iglesias para decirle a la gente acerca de Jesús cuando hay muchas otras maneras en las que nuestros connacionales pueden escuchar el evangelio? La mayoría lo han escuchado varias veces. ¡En vez de eso, necesitamos enfocarnos en llevar el evangelio a aquellos que nunca lo han oído por primera vez!».

Los líderes multiplicadores se niegan a creer que los recursos dedicados a la plantación de iglesias locales debilitarán las misiones globales. Estos líderes creen que cada nueva iglesia tiene el potencial de convertirse en un recurso nuevo para las misiones globales.

Epílogo

No puedo evitar sentir un sentimiento de anticipación mientras Exponential mira hacia el próximo año y se enfoca en lo que se necesitará para mover la aguja de la multiplicación.

¿Cómo serán las iglesias de hoy y nuestras ciudades si la micro-adición y la macro- multiplicación se convierten en un impulso natural en un número creciente de iglesias? ¿Cómo se verá afectada nuestra misión de hacer discípulos si un número significativo de iglesias se comprometen con la multiplicación como un valor central, enfrentan las tensiones de frente y empiezan a desarrollar una próspera cultura de crecimiento por multiplicación? Detén un momento y piensa en como nuestro mundo—y el mundo de tus hijos y nietos—luciría si las iglesias trataran intencionalmente de no multiplicarse y aun así el Señor agregase a nuestros números diariamente.

Tenemos la oportunidad de abandonar el *statu quo* y abrazar los valores de la iglesia primitiva (Hechos 2:42-47). En tu vida, tienes la oportunidad de encender una cultura de multiplicación y liderar un movimiento de plantación de iglesias que hace discípulos (micro) y multiplica iglesias (macro). Deja que esa idea se afine en tu alma...

Como tú ahora sabes después de leer este libro, una cultura de multiplicación requiere una convicción fundamental de tu parte para multiplicarse y una comprensión de lo que se necesita para crear y nutrir una cultura específica a través de la alineación de sus valores, narrativas y prácticas. Cuando lleguen las tensiones (y vendrán, como afirman muchos de los líderes que aparecen en esta serie de libros), tus convicciones fundamentales para multiplicarse—y la cultura que has creado—determinarán si te conformarás con el *statu quo* o liderarás una iglesia que se multiplica y que como el líder multiplicativo Larry

Walkemeyer dice en el capítulo cuatro, «Construye una pantalla para llevar el marcador de manera diferente, una que se ilumina cuando se envían nuevos líderes en lugar de simplemente cuando entran nuevos consumidores. La gloria de la iglesia local se pierde en la gloria del reino».

Mientras piensas hacia el futuro de lo que significa para ti y para tu iglesia abrazar la multiplicación y construir un nuevo marcador, nuestra oración sincera es que captes la idea de cómo luce una iglesia que se multiplica, además de que seas el líder de una. Con ese fin, nos hemos propuesto mostrar a los plantadores de iglesias que un ADN de multiplicación es posible. Más que eso, esto es lo que Dios diseñó para Su iglesia.

A lo largo del 2015 y más allá, compartiremos historias y ejemplos de iglesias que se multiplican en la vida real a través de nuestra nueva serie de libros electrónicos centrada en el tema 2015 de Exponential, «Chispa: encendiendo una cultura de multiplicación». Iglesias que comparten su viaje de creación de una cultura de crecimiento por multiplicación. Tú puedes o no haber oído hablar de estos autores (interesante cómo la multiplicación vuela bajo el actual radar de la iglesia), pero podemos asegurarte que tú querrás escuchar sus historias. Hemos trabajado duro para identificar iglesias que están verdaderamente centradas en la multiplicación e incluso ha sido más difícil conseguir que estos líderes tomen tiempo para compartir sus ideas (los líderes de multiplicación están ocupados multiplicando con poco tiempo para escribir libros).

Visita exponential.org/ebooks para ver los nuevos lanzamientos y síguenos en [Twitter.com @churchplanting](https://twitter.com/churchplanting) y [Facebook.com/churchplanting](https://facebook.com/churchplanting) para aprender más sobre lo que creemos que es la chispa esencial para crear el movimiento del reino y el impacto en nuestros propios corazones, nuestras iglesias, comunidades y el mundo.

RECURSOS

en Español



Otros Recursos



Para Más Información:

exponential.org/recursos