

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

1



**Evaluación de la adaptación de estrategias de liderazgo del sector empresarial a la visión
G12 y su efecto en el fortalecimiento del liderazgo y la consolidación de miembros**

David Stiven Bermúdez Rodríguez

Universidad Ean

Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

02/02/2026

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

2

Evaluación de la adaptación de estrategias de liderazgo del sector empresarial a la visión G12
y su efecto en el fortalecimiento del liderazgo y la consolidación de miembros

David Stiven Bermúdez Rodríguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas MBA

Director (a):

Alex Yesid Gil Vega

Modalidad:

Monografía

Universidad Ean

Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

02/02/2026

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

3

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

4

Dedicatoria y frase

A Dios, por guiarme en cada paso de este camino, darme la perseverancia para alcanzar esta meta. Sin su gracia, nada de esto sería posible.

A mi familia. Gracias por su amor incondicional, por sus sacrificios silenciosos y por enseñarme, con su ejemplo, el verdadero significado de la dedicación y la perseverancia.

Resumen

El presente estudio aborda la problemática relacionada con las dificultades en el fortalecimiento del liderazgo, la participación y la permanencia de los miembros en comunidades cristianas que operan bajo la visión G12, especialmente en lo referente a los procesos de acompañamiento, consolidación y seguimiento. En este contexto, el objetivo de la investigación fue analizar los efectos de la adaptación de estrategias de liderazgo provenientes del sector empresarial en el fortalecimiento del liderazgo y la dinámica comunitaria en un entorno eclesial específico.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto con diseño secuencial exploratorio, integrando una fase cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas y una fase cuantitativa de tipo preexperimental con aplicación de encuestas en modalidad pretest y posttest. La muestra estuvo conformada por ocho participantes seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional, incluyendo líderes, miembros activos y nuevos integrantes del ministerio.

Los resultados evidenciaron una mejora general en todas las dimensiones evaluadas tras la intervención, destacándose el incremento en liderazgo y acompañamiento, participación e integración y permanencia. A nivel cualitativo, se identificó que el acompañamiento cercano, la mentoría y la generación de vínculos significativos son factores clave para la permanencia, mientras que la falta de seguimiento constante constituye una de las principales causas de deserción.

Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector empresarial a la visión G12

6

Se concluye que la adaptación de estrategias de liderazgo del sector empresarial al modelo G12 presenta efectos positivos; sin embargo, los resultados deben interpretarse con cautela debido a las limitaciones metodológicas del estudio.

Palabras clave: Liderazgo organizacional, visión G12, iglesias, estrategias empresariales, sostenibilidad.

Abstract

This study addresses the issues related to difficulties in strengthening leadership, participation, and member retention in Christian communities operating under the G12 vision, particularly in relation to processes of mentoring, consolidation, and follow-up. In this context, the objective of the research was to analyze the effects of adapting leadership strategies from the business sector on strengthening leadership and community dynamics within a specific ecclesial setting.

The research was conducted using a mixed-methods approach with an exploratory sequential design, integrating a qualitative phase based on semi-structured interviews and a quantitative pre-experimental phase involving the application of surveys in a pretest–posttest format. The sample consisted of eight participants selected through non-probabilistic purposive sampling, including leaders, active members, and newly integrated individuals in the ministry.

The results showed an overall improvement in all evaluated dimensions after the intervention, highlighting increases in leadership and mentoring, participation, as well as integration and retention. From a qualitative perspective, close mentoring, coaching, and the development of meaningful relationships were identified as key factors for retention, while the lack of consistent follow-up was identified as one of the main causes of dropout.

It is concluded that the adaptation of leadership strategies from the business sector to the G12 model shows positive effects; however, the results should be interpreted with caution due to the methodological limitations of the study.

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

8

Keywords: organizational leadership, G12 vision, churches, business strategies, sustainability.

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

9

Tabla de Contenido	
Introducción	14
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Justificación	18
Marco Teórico	22
Dinamización de la vida comunitaria	32
Sostenibilidad organizacional	33
Paso 1: Ganar	33
Paso 2: Consolidar	34
Paso 3: Discipular	34
Paso 4: Enviar	35
Hipótesis	36
Hipótesis nula	36
Variables	37
Variable independiente: Liderazgo integral basado en la visión G12	37
Variable dependiente: Impacto organizacional del liderazgo	38
Metodología	40

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

10

Enfoque y alcance de la investigación	42
Población y muestra	43
Técnicas para el análisis de la información	47
Coherencia con el alcance del estudio	47
Conclusión metodológica del análisis	47
Delimitación del contexto de estudio	48
Trabajo de campo	53
Resultados Cuantitativos	55
Resultados cualitativos	57
Percepción general del proceso de consolidación	58
Factores que favorecen la permanencia	58
Principales causas de deserción	60
Seguimiento realizado por los líderes	62
Necesidad de un acompañamiento más integral	63
Acciones propuestas para fortalecer la permanencia	64
Propuesta de solución a la problemática	66
Propuesta de solución al problema planteado	70
Discusión	76

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

11

Conclusiones y Trabajo Futuro	80
Conclusiones	80
Trabajo Futuro	81
Referencias	83

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

12

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Modelo de liderazgo eclesial</i>	22
Tabla 2 <i>Resultados por pregunta</i>	55
Tabla 3 <i>Resultados por dimensión</i>	55

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

13

Lista de Figuras

Figura 1 *Esquema de los pasos de la visión G12*

35

Introducción

El liderazgo ha sido ampliamente reconocido como un factor determinante para el desempeño, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación de las organizaciones en entornos dinámicos y cambiantes. En el ámbito empresarial, diversas teorías han destacado el papel del liderazgo en la generación de valor, la gestión del talento y la implementación de estrategias organizacionales efectivas (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2019). Sin embargo, en contextos no lucrativos, y particularmente en organizaciones religiosas, el liderazgo adquiere una dimensión adicional al integrar componentes espirituales, comunitarios y organizacionales que requieren enfoques diferenciados.

En el contexto de las iglesias cristianas, el liderazgo suele asociarse no solo a funciones administrativas, sino también a procesos de orientación espiritual, acompañamiento de los miembros y consolidación de comunidades de fe. En este sentido, modelos como la visión G12 han buscado estructurar procesos de discipulado y liderazgo a través de esquemas organizacionales que promueven la multiplicación y el crecimiento de la comunidad. No obstante, diversos estudios han señalado que las organizaciones basadas en comunidades enfrentan desafíos relacionados con la retención de miembros, la formación de nuevos líderes y la sostenibilidad de sus procesos internos (Collins, 2001; Drucker, 1990; Yukl, 2013).

Particularmente, en el caso de la Iglesia Misión Carismática Internacional, se ha evidenciado que, a pesar de contar con una estructura organizacional definida bajo la visión G12, persisten dificultades en procesos como la consolidación de nuevos miembros, el seguimiento

continuo y el desarrollo del liderazgo. Estas situaciones pueden afectar la permanencia de los participantes y la estabilidad de los procesos internos del ministerio, lo que plantea la necesidad de explorar estrategias que contribuyan a fortalecer dichos aspectos desde una perspectiva integral.

En este contexto, surge el interés por analizar la adaptación de estrategias de liderazgo provenientes del sector empresarial al ámbito eclesial. La literatura sobre gestión organizacional ha señalado que prácticas como el liderazgo transformacional, la gestión por procesos y el desarrollo del talento humano pueden generar efectos positivos en la eficiencia organizacional y el compromiso de los miembros (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2019). No obstante, su aplicación en contextos religiosos requiere una adaptación cuidadosa que permita preservar la identidad doctrinal y la esencia espiritual de la organización.

De manera complementaria, la literatura contemporánea sobre liderazgo organizacional resalta la importancia de integrar la dimensión humana y la dimensión estructural dentro de las organizaciones. Según Northouse (2019), el liderazgo efectivo no depende únicamente de las características del líder, sino también de su capacidad para adaptarse al contexto, influir en los seguidores y promover procesos sostenibles de desarrollo organizacional. Esta perspectiva resulta relevante en el ámbito eclesial, donde el liderazgo involucra componentes espirituales, relacionales y organizativos. En consecuencia, la adaptación de prácticas de liderazgo del sector empresarial podría aportar herramientas útiles para fortalecer los procesos de acompañamiento, consolidación y formación de líderes dentro de la visión G12.

De esta manera, el objeto de estudio de la presente investigación se centra en el análisis del liderazgo dentro de un ministerio de la Iglesia Misión Carismática Internacional, específicamente en los procesos de acompañamiento, consolidación y desarrollo de líderes en el marco de la visión G12. A partir de este análisis, se busca identificar oportunidades de mejora mediante la incorporación de prácticas de liderazgo provenientes del ámbito empresarial y adaptadas al contexto eclesial.

En coherencia con lo anterior, la investigación se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿Qué efecto tiene la adaptación de estrategias de liderazgo del sector empresarial en el fortalecimiento del liderazgo, la participación y la permanencia de los miembros en un ministerio bajo la visión G12?

Finalmente, el documento se estructura en cuatro capítulos. En el primero, se presenta el marco teórico, en el cual se abordan los principales enfoques de liderazgo en contextos organizacionales y religiosos. En el segundo capítulo, se desarrolla el diseño metodológico de la investigación. En el tercero, se exponen los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo. Por último, en el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la adaptación de estrategias de liderazgo del sector empresarial en relación con el fortalecimiento del liderazgo, la participación y la permanencia de los miembros en un ministerio bajo la visión G12.

Objetivos Específicos

- Identificar las prácticas de liderazgo presentes en el ministerio antes de la intervención.
- Implementar estrategias de liderazgo del sector empresarial adaptadas al contexto G12.
- Evaluar los cambios en liderazgo, participación y permanencia tras la intervención.

Justificación

El fortalecimiento del liderazgo se ha consolidado como un elemento relevante para la sostenibilidad y el desarrollo de las organizaciones contemporáneas. Diversos autores han señalado que un liderazgo efectivo favorece la adaptación organizacional, la gestión del talento y la capacidad de respuesta frente a entornos cambiantes (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2019). En el caso de las organizaciones religiosas, y particularmente de las iglesias cristianas que operan bajo la visión G12, esta necesidad adquiere características particulares, debido a la integración de dimensiones espirituales, sociales y administrativas dentro de una misma estructura organizacional.

La visión G12 se configura como un modelo de organización y discipulado dentro del ámbito cristiano, centrado en la formación de líderes a través de estructuras celulares y procesos de acompañamiento cercano y personalizado. Su propósito principal es fomentar la multiplicación de nuevos líderes y, con ello, el crecimiento sostenido de la comunidad, apoyándose en vínculos relacionales estrechos entre quienes lideran y quienes son formados.

Sin embargo, al analizar este modelo desde una perspectiva organizacional, surgen distintos desafíos que van más allá de su dimensión espiritual. Entre ellos, destacan las dificultades para garantizar la continuidad del acompañamiento, la permanencia de los miembros en el proceso formativo y la necesidad de mantener cierta coherencia en los estilos de liderazgo. Esto se vuelve especialmente relevante cuando el desarrollo de los ministerios depende en gran medida del enfoque y las capacidades individuales de cada líder.

En consecuencia, se hace necesario abordar la visión G12 no solo como una propuesta de carácter espiritual o doctrinal, sino también como una estructura organizativa con dinámicas propias de gestión. Este enfoque permite comprender mejor sus fortalezas, así como las tensiones internas que pueden surgir en su implementación y sostenibilidad en el tiempo.

Desde la literatura organizacional contemporánea, se reconoce la importancia de desarrollar modelos de liderazgo más adaptativos, inclusivos y orientados al desarrollo integral de las personas. En el ámbito empresarial, prácticas como el liderazgo transformacional, la mentoría, la gestión estratégica del talento humano y la planificación organizacional han sido asociadas con mejoras en el desempeño, la sostenibilidad y el compromiso organizacional (Bass & Riggio, 2006; Robbins & Judge, 2017). En este contexto, resulta pertinente analizar la posible adaptación de algunas de estas prácticas al entorno eclesial, especialmente cuando las iglesias buscan fortalecer sus procesos internos sin afectar su identidad espiritual.

Es importante precisar que la investigación no busca trasladar de manera literal las lógicas empresariales al contexto eclesial ni reducir el liderazgo ministerial a criterios de productividad o rentabilidad. Por el contrario, el interés del estudio se centra en analizar cómo determinadas herramientas organizacionales pueden adaptarse de manera contextualizada para fortalecer procesos de acompañamiento, formación y sostenibilidad ministerial, preservando la dimensión espiritual y comunitaria propia de la visión G12.

En relación con el impacto esperado, la investigación busca aportar al fortalecimiento de los procesos de liderazgo dentro de ministerios que operan bajo la visión G12, particularmente en la etapa de consolidación. Diversas experiencias dentro del contexto eclesial evidencian que el seguimiento y la permanencia de nuevos miembros representan desafíos relevantes para la continuidad y estabilidad de los procesos ministeriales. En este sentido, el estudio propone analizar cómo ciertas herramientas organizacionales provenientes del sector empresarial podrían contribuir al fortalecimiento del acompañamiento, la integración y el desarrollo progresivo de líderes dentro del ministerio.

Desde una perspectiva organizacional, la investigación parte del reconocimiento de que algunas iglesias han comenzado a incorporar elementos relacionados con el pensamiento estratégico, la orientación a resultados y el fortalecimiento de procesos internos. Sin embargo, dichas prácticas no siempre se implementan de manera estructurada o sistemática. Por ello, el presente estudio busca analizar cómo la integración contextualizada de herramientas organizacionales puede fortalecer el liderazgo relacional y los procesos de mentoría característicos de la visión G12.

Asimismo, una de las contribuciones del estudio consiste en articular elementos del liderazgo organizacional con el análisis de organizaciones religiosas, ampliando la comprensión del liderazgo más allá del contexto empresarial tradicional. Esto permite abordar el liderazgo desde una perspectiva que integra dimensiones humanas, organizacionales y espirituales dentro de un mismo modelo de análisis.

Desde una perspectiva práctica, la investigación puede servir como referencia para líderes y ministerios interesados en fortalecer procesos de acompañamiento, mentoría y formación de líderes. Adicionalmente, el estudio propone lineamientos iniciales para el desarrollo de modelos de liderazgo más estructurados y sostenibles en contextos eclesiales.

La viabilidad del proyecto se sustenta en el acceso directo a la comunidad objeto de estudio dentro de la Iglesia Misión Carismática Internacional en Bogotá, así como en la posibilidad de aplicar instrumentos como encuestas, entrevistas y observación participante. Asimismo, el carácter exploratorio y piloto de la investigación permite su desarrollo sin requerimientos logísticos o financieros complejos.

Finalmente, la investigación se articula con la línea de liderazgo, innovación y gestión organizacional de la Universidad EAN, orientada al análisis de estrategias que contribuyan al fortalecimiento de organizaciones sostenibles y con impacto social. En este sentido, el estudio integra conocimientos del sector empresarial con el contexto eclesial, aportando a la comprensión de modelos de liderazgo adaptativos que favorecen el desarrollo humano, la cohesión comunitaria y el fortalecimiento organizacional.

Marco Teórico

La investigación sobre el liderazgo en contextos religiosos ha despertado un interés creciente dentro de los estudios organizacionales, particularmente en la medida en que diversas iglesias han comenzado a incorporar prácticas de gestión y liderazgo propias del sector empresarial para fortalecer su funcionamiento interno y su impacto comunitario. La literatura existente ha analizado la influencia de estilos como el liderazgo carismático, transformacional y participativo en la dinámica de las comunidades de fe, destacando variables como la motivación, la empatía, la claridad de la visión y los procesos de formación de líderes.

En el campo de la teoría organizacional, el liderazgo transformacional ha sido estudiado como un enfoque que puede producir cambios profundos en una organización, especialmente en la motivación, compromiso y desarrollo de las personas, (Bass y Riggio, 2006). Este tipo de liderazgo es especialmente aplicable en entornos religiosos, donde la influencia del líder va más allá de lo operacional y toca lo personal y lo espiritual.

De la misma manera, el liderazgo emocionalmente inteligente y el liderazgo resonante enfatizan la empatía, las relaciones interpersonales y la capacidad de influir en los sentimientos de los miembros de manera positiva (Goleman et al., 2013). Las competencias empoderan a los fieles en el estado de pertenencia, comunidad y retención.

Además, los estilos de liderazgo más recientes son más colaborativos y orientados a las personas y han demostrado ser efectivos en negocios, educación y organizaciones sociales

(Northouse, 2021). Estos enfatizan la colaboración, la inclusión, el desarrollo integral de los miembros y muchos otros componentes importantes para la comunidad religiosa.

En un contexto latinoamericano, Martínez y López (2019) encontraron que, en iglesias pentecostales en México, la implementación de estilos de liderazgo más participativos ofreció mejores resultados en términos de retención de miembros de la iglesia, ya que las personas se sintieron más incluidas en el proceso de toma de decisiones y más responsables ante la iglesia. De la misma manera, De Paula y Lacerda (2020), reportan que, en iglesias brasileñas, la combinación de liderazgo carismático con procesos bien definidos de acompañamiento y discipulado resulta en una mayor asistencia y participación en grupos pequeños, y fortalece el sentido de comunidad.

Crouch (2020), y Thompson (2021), ilustran el uso del liderazgo transformacional y de servicio, el desarrollo continuo del liderazgo, y la tecnología utilizada para apoyar la mentoría y la administración en la Iglesia Hillsong y Life.Church. Estos estudios de caso no buscan ser aplicados universalmente, sin embargo, sí ilustran que las iglesias pueden aplicar prácticas empresariales modernas manteniendo su identidad eclesial.

En el marco de este estudio, no se pretende trasladar la visión G12 hacia un modelo empresarial o participativo externo. Por el contrario, el interés radica en analizar de qué manera ciertas estrategias de liderazgo, provenientes del ámbito empresarial, pueden ser comprendidas y aplicadas dentro de la estructura propia de la visión G12.

Esta aclaración resulta clave, ya que la visión G12 mantiene su fundamento espiritual, relacional y doctrinal como eje central. En este contexto, las herramientas organizacionales no se conciben como un reemplazo de su esencia, sino como recursos que pueden enriquecer y fortalecer procesos ya existentes, tales como el acompañamiento, la mentoría, la formación de líderes y la consolidación de los miembros dentro del ministerio.

Desde esta perspectiva, la propuesta no implica una transformación del modelo G12 en sí mismo, sino una aproximación analítica que busca identificar cómo prácticas como el seguimiento estructurado, la gestión de equipos, la planificación y la medición de procesos pueden aportar al desarrollo del liderazgo ministerial. Así, el foco del estudio no está en modificar su base doctrinal, sino en explorar la pertinencia de integrar herramientas organizacionales que faciliten su implementación práctica y contribuyan a su sostenibilidad en el contexto analizado.

Por esta razón, las teorías existentes que justifican el análisis de las estrategias de liderazgo del sector empresarial en relación con la visión del G12, son relevantes porque el enfoque del fortalecimiento del liderazgo, el acompañamiento estructurado y los principios de gestión organizacional, son críticos para el perfeccionamiento de los procesos de consolidación, desarrollo del liderazgo y sostenibilidad de la iglesia.

Muchas iglesias, World Vision y Compassion International exhiben un fenómeno que se refiere al compromiso y participación organizacional. Esto es particularmente el caso cuando los

líderes muestran e implementan un enfoque flexible, participativo y centrado en las personas, en oposición a un estilo más rígido y dictatorial. Los estilos de liderazgo transformacional y ético, que han sido citados respecto a las ONG mencionadas, se correlacionan con una mayor motivación de los empleados, una mejor efectividad organizacional y una mayor confianza organizacional (Fernando y Jackson, 2006). Dados los hechos expuestos, es racional analizar la adaptación de la visión del G12 a este enfoque de liderazgo participativo, especialmente en lo que respecta al acompañamiento y consolidación de nuevos creyentes.

En estudios previos, las métricas específicas del liderazgo eclesiástico han incluido el papel de la participación, la capacidad de fomentar comunidad y la capacidad de guiar y mentorear a otros, lo cual, como resultado de una comunicación positiva y la gestión constructiva y transformadora de conflictos, la educación y la flexibilidad para adaptarse al cambio, promueve el crecimiento. En consecuencia, los modelos episcopal y presbiteriano de gobernanza de la iglesia ilustran grados diferenciados de autoridad e integración que influyen en la materialización del liderazgo y su potencia en la comunidad.

Las teorías contemporáneas de liderazgo enfatizan la multiplicidad de posibles respuestas correctas. El modelo de contingencia de Fiedler postula que la efectividad del liderazgo es contingente a la congruencia entre el estilo de la persona y el contexto determinante de la situación respecto a las tareas y la cantidad de confianza en el grupo en su conjunto (Fiedler, 1967). Esto es especialmente cierto en las comunidades religiosas, donde a menudo existe una gran brecha en los niveles de madurez espiritual entre los miembros.

Por último, los sectores privado y social ejemplifican prácticas de liderazgo transformacional y sostenible (por ejemplo, Tesla, Patagonia, WWF y BRAC) que muestran prácticas organizacionales creativas, sociales y resilientes. Estas prácticas, que mantienen intacta la espiritualidad de la iglesia, pueden ser implementadas en la iglesia mediante gestión adaptativa, desarrollo continuo de capacidades, esfuerzos colaborativos y medición de resultados. La construcción comunitaria, donde cada unidad busca refinar, entrenar e implementar un enfoque sistemático para guiar a otros líderes, permite que la visión G12 sea integradora del liderazgo transformacional, situacional y sostenible.

A los efectos de este estudio, el aspecto de implementación de la visión G12 se percibe como la materialización práctica de un determinado estilo de liderazgo, mientras que el desarrollo del liderazgo es el elemento constitutivo del análisis, que, como variable, engloba las competencias de comunicación vertical y horizontal, enseñanza y trabajo en equipo. La visión G12 se trata, por tanto, como un modelo de liderazgo holístico donde la consolidación, retención y sostenibilidad de comunidades cristianas son la base para la parte empírica del estudio.

Tanto en el ámbito religioso como en el empresarial, la capacidad de adaptarse es fundamental. Abarca la habilidad de responder a un contexto cambiante. Permite a un líder controlar y participar al mismo tiempo, apoyando un objetivo organizacional en particular. Esto muestra que las lecciones aprendidas en un entorno pueden aplicarse de manera útil en otro. Muestra cómo las iglesias pueden integrar algunos aspectos de los modelos de gestión siempre que mantengan su espiritualidad, y cómo las empresas pueden integrar el espíritu, la visión y el horizonte de la comunidad religiosa. En ambos casos, el liderazgo fuerte y efectivo es reflexivo y

empresarial a la visión G12

claro, innovador, y viene con la mezcla correcta de restricción y control en el uso de los recursos para lograr y mantener un uso equilibrado de los recursos para lograr y mantener la sostenibilidad.

Algunas iglesias contemporáneas utilizan herramientas digitales, planificación estratégica y desarrollo de liderazgo para fortalecer su identidad organizacional y sus procesos comunitarios, utilizando herramientas digitales, planificación estratégica y desarrollo de liderazgo. Las conexiones y la responsabilidad social han sido identificadas específicamente porque, por ejemplo, en las comunidades empresariales y religiosas. Sus iniciativas, diseñadas para beneficio comunitario, deben incluir impacto, relevancia y sostenibilidad. En la iglesia, la administración responsable, la transparencia y, cuando sea apropiado, el compromiso social, aumentan la sostenibilidad de una organización en lo que respecta a sus finanzas.

En este contexto, la incorporación de herramientas de gestión provenientes del sector empresarial no implica trasladar de manera mecánica modelos corporativos al ámbito eclesial ni convertir la dinámica espiritual en un proceso excesivamente burocrático. Por el contrario, el interés de estas prácticas radica en utilizar ciertos elementos organizacionales como la planificación, el seguimiento, la claridad en funciones y la coordinación de procesos como herramientas de apoyo para fortalecer el acompañamiento y la sostenibilidad ministerial. De esta manera, la gestión organizacional se entiende como un medio complementario al propósito espiritual de la iglesia, y no como un reemplazo de su dimensión relacional, comunitaria y pastoral. El enfoque G12 de liderazgo en células presenta características organizacionales relacionadas con el liderazgo descentralizado, el acompañamiento cercano y la formación

progresiva de líderes. En este sentido, algunos de sus componentes pueden dialogar con enfoques contemporáneos de gestión y liderazgo, particularmente en aspectos como la planificación, la coordinación y el seguimiento de procesos. En síntesis, el liderazgo integral, al articular la visión espiritual con buenas prácticas organizacionales, puede contribuir al fortalecimiento de la permanencia, el compromiso y los procesos de transformación dentro de las comunidades de fe

Para facilitar la comprensión de los distintos modelos de liderazgo en el contexto eclesial y su relación con estructuras organizacionales del sector empresarial, se presenta la Tabla 1, donde se comparan sus principales características y equivalencias.

Tabla 1

Modelos de liderazgo eclesial y su equivalencia con el sector empresarial

Modelo de liderazgo eclesial	Características principales	Equivalencia organizacional en el sector privado	Ejemplos empresariales
Episcopal (jerárquico)	Autoridad centralizada en una figura (obispo o líder principal), toma de decisiones vertical y estructura piramidal.	Liderazgo autocrático o burocrático; modelo corporativo con CEO fuerte y estructura jerárquica.	Grandes corporaciones con liderazgo fuerte como Apple (Steve Jobs) o Tesla (Elon Musk).
Presbiteriano (colegiado)	Gobierno compartido entre un grupo de líderes (presbíteros o ancianos) que toman decisiones en conjunto.	Liderazgo participativo o gerencial; modelo con junta directiva fuerte y liderazgo distribuido.	Empresas con juntas de gobierno activas como Johnson & Johnson o Unilever.

empresarial a la visión G12

Congregacional (democrático)	La autoridad radica en la comunidad de creyentes, donde las decisiones son tomadas por consenso o votación.	Gestión participativa y estructuras organizacionales horizontales.	Empresas con culturas colaborativas como Patagonia o Valve Corporation.
G12 (células de discipulado)	Modelo basado en liderazgo en red, con líderes responsables de pequeños grupos que replican el liderazgo.	Estructuras organizacionales en red y modelos descentralizados de coordinación de equipos.	Organizaciones con estructuras escalables y trabajo por equipos autónomos como Spotify
Carismático/Pentecostal	Basado en liderazgo inspiracional y movilizador, con énfasis en la conexión emocional y la transformación de los seguidores.	Liderazgo transformacional e inspiracional enfocado en visión y motivación.	Organizaciones reconocidas por culturas de innovación y liderazgo visionario como SpaceX

Nota. Elaboración propia con base en Banks y Ledbetter (2004), Bass y Riggio (2006), Chaves (2004) y Denning (2018). La tabla presenta una comparación analítica entre modelos de liderazgo eclesial y sus equivalentes en el sector empresarial, con el fin de evidenciar similitudes en la estructura organizacional, estilos de dirección y dinámicas de gestión aplicables al contexto de estudio.

Las organizaciones del sector empresarial han desarrollado modelos de liderazgo orientados al fortalecimiento de la eficiencia organizacional, la innovación y la sostenibilidad institucional. Diversos autores destacan que prácticas como la planificación estratégica, el liderazgo transformacional, la gestión del talento humano y la orientación a resultados favorecen

la coordinación de procesos y la adaptación organizacional en entornos cambiantes (Bass & Riggio, 2006; Robbins & Judge, 2017; Northouse, 2021). Asimismo, en años recientes, múltiples organizaciones han incorporado enfoques relacionados con la responsabilidad social y la sostenibilidad como parte de sus estrategias institucionales.

En este contexto, algunas herramientas organizacionales provenientes del sector empresarial podrían resultar útiles para fortalecer determinados procesos dentro de las iglesias, particularmente en aspectos relacionados con el acompañamiento, la formación de líderes, la organización interna y el seguimiento ministerial. Elementos como la planificación estratégica, la claridad en funciones, la mentoría y la evaluación de procesos pueden contribuir a mejorar la coordinación y continuidad de las dinámicas de liderazgo, siempre que sean adaptados de manera contextualizada y respetando la identidad espiritual de las organizaciones religiosas.

Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional adquiere relevancia debido a su énfasis en el desarrollo de las personas, la motivación y la construcción de una visión compartida (Bass & Riggio, 2006). En el ámbito eclesial, este enfoque puede relacionarse con prácticas de acompañamiento, mentoría y formación espiritual orientadas al fortalecimiento del compromiso y la participación de los miembros dentro de la comunidad.

De igual manera, enfoques como el liderazgo de servicio y el liderazgo situacional permiten comprender la importancia de adaptar el acompañamiento a las necesidades y etapas de desarrollo de los miembros, promoviendo relaciones de apoyo, cercanía y cohesión comunitaria (Northouse, 2021). Estos elementos resultan especialmente relevantes en contextos ministeriales

donde el liderazgo no solo implica dirección organizacional, sino también orientación relacional y espiritual.

Con respecto al liderazgo, por ejemplo, el liderazgo se vuelve carismático para fortalecer el sentido de pertenencia, y también es motivador, pero también puede crear dependencia de esa figura. El liderazgo transformacional, por el contrario, espera que los miembros se desarrollen espiritual y personalmente, y que este desarrollo lleve a un fuerte compromiso y participación en la misión. El líder en este contexto se convierte en siervo, es decir, cultiva empatía, apoyo y cohesión comunitaria. Por el contrario, el liderazgo situacional significa alinear la orientación del pastor a diversos momentos de crecimiento y al entorno particular. Además, el liderazgo es una prioridad, particularmente para clarificar la posición de la iglesia en relación con la comunidad a través del servicio comunitario y el establecimiento de alianzas externas, que potencian la cohesión social y el sentido de comunidad.

Este estudio tiene como objetivo abordar el liderazgo de manera contextual, como multidimensional y como algo que debe ser especificado. La visión del Grupo de 12, tomando como conceptualización el modelo de células organizacionales de trabajo, discipulado y multiplicación, se incorporará en el subestudio del desarrollo del liderazgo en relación con la dimensión de la comunicación, donde se capacita y desarrolla a los nuevos líderes y al equipo de liderazgo. Además, se abordarán los factores organizacionales y demográficos que podrían influir en la efectividad del modelo. Para unificar todo esto, el enfoque será un enfoque de liderazgo holístico, que integra el liderazgo personal, organizacional y estratégico para permitir

una evaluación clara de cómo la visión G12 opera para desarrollar liderazgo en diversas organizaciones cristianas.

Para las iglesias, el liderazgo de una organización significa un liderazgo penetrante en la comunidad, y en una estructura eclesiástica significa enfoque comunitario, cohesión y sostenibilidad, mientras que en una organización social significa sostenibilidad operacional, de desarrollo y de crecimiento, haciendo que dependa del liderazgo de la organización. Esta cohesión comunitaria, sostenibilidad operativa, desarrollo social y crecimiento sostenido puede lograrse mediante la aplicación del modelo de liderazgo que incorpora enfoques holísticos y utiliza el modelo integral de Wilber para la organización comunitaria. Esto también implica crear líderes que sean gestionados, éticos, orientados a la misión y comunicativos. El resultado de esto es unme liderazgo en sintonía con la estructura eclesiástica, la misión y el propósito de la iglesia y que aumenta su capacidad para consolidar y mantener el crecimiento.

Dinamización de la vida comunitaria

Una iglesia fortalece su desarrollo cuando sus miembros se sienten escuchados, comprendidos y motivados a participar activamente en la vida comunitaria. En este sentido, el liderazgo integral contribuye a la creación de entornos de confianza, inclusión y cercanía, favoreciendo la consolidación de relaciones interpersonales y promoviendo una participación más activa dentro del ministerio.

Sostenibilidad organizacional

Además del tamaño de la congregación, la sostenibilidad de la iglesia depende de sus capacidades de gestión y planificación estratégica, de la adaptabilidad equilibrada que preserva la espiritualidad central de la iglesia, y de la gestión financiera del emprendimiento y la empresa sociales que aseguran la estabilidad de la iglesia, fomentan su innovación y sostienen la misión social y espiritual de la iglesia a largo plazo.

Paso 1: Ganar

Este primer nivel tiene como objetivo generar un acercamiento inicial con personas que aún no forman parte de la comunidad de fe. En esta etapa se prioriza el contacto cercano, el acompañamiento emocional y la apertura a una experiencia espiritual. Se trata de un proceso activo que requiere habilidades de comunicación, empatía y estrategias de conexión contextualizadas.

empresarial a la visión G12

En esta etapa se prioriza el contacto cercano, el acompañamiento emocional y la apertura a una experiencia espiritual. Se trata de un proceso activo que requiere habilidades de comunicación, empatía y estrategias de conexión contextualizadas.

Desde una perspectiva organizacional y pastoral, esta etapa no pretende ejercer control sobre las personas ni limitar su autonomía individual. Por el contrario, el proceso se fundamenta en la participación voluntaria y en la construcción de vínculos comunitarios dentro de la experiencia de fe. En este sentido, el concepto de “ganar” se entiende como un proceso de acercamiento relacional y espiritual orientado a la integración y el acompañamiento de nuevos miembros, más que como una dinámica de imposición o dominio sobre los individuos.

Paso 2: Consolidar

Una vez establecido el primer vínculo, el nuevo miembro inicia un proceso de afirmación en su decisión de fe. Esta etapa es crítica, ya que la falta de acompañamiento puede derivar en deserción. La consolidación implica seguimiento personal, enseñanza básica de principios cristianos y espacios diseñados para fortalecer el sentido de pertenencia.

Paso 3: Discipular

En esta fase, el individuo avanza hacia una formación más profunda. El discipulado no se limita al aprendizaje teórico, sino que incluye el desarrollo de valores, identidad, habilidades y carácter. Asimismo, se promueve el inicio del ejercicio del liderazgo a través del servicio y la participación activa.

Paso 4: Enviar

En la etapa final, la persona es preparada para asumir roles de liderazgo dentro del ministerio. Este proceso no se limita a la asignación de responsabilidades, sino que implica reconocer un nivel de madurez que le permita guiar a otros. De esta manera, se garantiza la multiplicación del liderazgo y el crecimiento sostenible de la comunidad.

Como se observa en la Figura 1, la visión G12 se estructura en estas cuatro etapas progresivas, configurando un proceso integral de formación, consolidación y multiplicación de líderes.

Figura 1

Esquema de los pasos de la visión G12



Nota. Adaptado del resumen del libro “la escalera del éxito”, por Cesar Castellanos, 2001.

Hipótesis

La implementación de estrategias de liderazgo del sector empresarial adaptadas a la visión G12 mejora el liderazgo, incrementa la participación y fortalece la permanencia de los miembros en el ministerio.

Hipótesis nula

La implementación de estrategias de liderazgo del sector empresarial adaptadas a la visión G12 no genera cambios significativos en el liderazgo, la participación ni la permanencia de los miembros.

Variables

La presente investigación analiza cómo la adaptación contextualizada de estrategias y estilos de liderazgo utilizados en el sector empresarial como la mentoría, la gestión de equipos, el liderazgo transformacional, participativo y de servicio, la estructura celular y la formación continua de líderes se relaciona con el fortalecimiento del liderazgo interno, la participación y la permanencia de los miembros dentro del ministerio estudiado.

Este enfoque se fundamenta en la integración de la dimensión espiritual con prácticas organizacionales orientadas a mejorar el acompañamiento, la gestión interna y la dinámica comunitaria, sin afectar la identidad misional de la iglesia. En este sentido, la visión G12 facilita la aplicación de estas estrategias al promover el trabajo en células, el liderazgo cercano y la formación progresiva de líderes.

Variable Independiente: Implementación de estrategias de liderazgo del sector empresarial adaptadas a la visión G12

Definición conceptual: Se entiende como la incorporación contextualizada de estrategias y estilos de liderazgo del sector empresarial, tales como la mentoría, el seguimiento estructurado, la gestión de equipos y estilos de liderazgo como el transformacional, participativo y servicial, integrados al modelo G12 sin afectar su enfoque espiritual.

Definición Operacional: Se mide a partir de la implementación de acciones como el acompañamiento personalizado, el seguimiento continuo y el fortalecimiento del rol del líder dentro del ministerio. Asimismo, se consideró la identificación de los estilos de liderazgo

presentes en el contexto estudiado y la selección de estrategias del sector empresarial pertinentes para su adaptación.

La medición se realizó mediante encuestas aplicadas antes y después de la intervención y entrevistas semiestructuradas a los participantes del ministerio.

Variable dependiente: Fortalecimiento del liderazgo, la participación y la permanencia

Definición conceptual: Hace referencia a los cambios en la dinámica del ministerio asociados al liderazgo, el acompañamiento y la integración de los miembros, reflejados en el fortalecimiento del liderazgo interno, la participación activa y la permanencia dentro del proceso de consolidación.

Definición operacional: Se mide a través de tres dimensiones:

- Liderazgo y acompañamiento
- Participación
- Integración y permanencia

Instrumentos:

- Encuesta estructurada (pre y post intervención)
- Entrevistas semiestructuradas

Los indicadores considerados incluyen la percepción del acompañamiento recibido, el nivel de participación en las actividades del ministerio, el sentido de pertenencia y la influencia del acompañamiento en la decisión de permanencia dentro del proceso de consolidación.

De manera complementaria, las entrevistas permitieron profundizar en la percepción sobre la organización del ministerio, el seguimiento a los miembros y el fortalecimiento del liderazgo.

Metodología

La presente investigación adopta un enfoque mixto con diseño secuencial exploratorio, en el cual se integran métodos cualitativos y cuantitativos de manera complementaria. En una primera fase, de carácter cualitativo, se recolectó y analizó información mediante entrevistas semiestructuradas, con el fin de comprender las dinámicas de liderazgo, los procesos de consolidación y las necesidades de acompañamiento en el ministerio objeto de estudio. Esta fase permitió identificar percepciones sobre el liderazgo actual, así como fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, posibles efectos derivados de una intervención en escenarios reales.

En una segunda fase, de carácter cuantitativo, se implementó un instrumento estructurado tipo encuesta en dos momentos (antes y después de la intervención), con el propósito de medir cambios en variables relacionadas con el liderazgo, el acompañamiento, la participación y la permanencia de los miembros. Esta fase se enmarca en un diseño preexperimental de tipo pretest–posttest con un solo grupo, el cual permite observar variaciones en las percepciones de los participantes tras la implementación de estrategias de liderazgo adaptadas del sector empresarial.

Este estudio adopta un diseño preexperimental con enfoque mixto, el cual resulta pertinente para una investigación de carácter exploratorio, ya que permite aproximarse al fenómeno desde una comprensión inicial, integrando tanto percepciones cualitativas como mediciones cuantitativas. Este tipo de diseño es adecuado en contextos donde se busca identificar patrones, tendencias y posibles efectos derivados de una intervención en escenarios reales, sin pretender establecer relaciones causales definitivas. En este sentido, los hallazgos obtenidos

deben interpretarse como indicios relevantes sobre el comportamiento de las variables analizadas, más que como evidencia concluyente de causalidad, lo cual es coherente con el alcance descriptivo y piloto del estudio.

Es importante señalar que, aunque se aplicó una intervención, el estudio no contempla grupo de control ni asignación aleatoria, por lo que sus resultados no permiten establecer relaciones causales, sino identificar tendencias y posibles efectos en un contexto real.

Finalmente, ambas fases fueron integradas mediante un proceso de triangulación, en el cual los hallazgos cualitativos se contrastaron con los resultados cuantitativos. Esta integración permitió validar, complementar y profundizar la interpretación de los resultados, fortaleciendo la coherencia del análisis y aportando una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

El análisis de la información se realizó mediante matrices de organización y categorización elaboradas por el investigador, utilizando herramientas ofimáticas para sistematizar los datos cualitativos y cuantitativos. La triangulación se efectuó a partir de la comparación entre los hallazgos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas y los resultados de las encuestas pretest y posttest, con el propósito de identificar coincidencias, tendencias y relaciones entre las variables analizadas.

Enfoque y alcance de la investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto secuencial exploratorio, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas de manera complementaria. En una primera fase, se buscó comprender las dinámicas de liderazgo, acompañamiento y consolidación dentro del ministerio estudiado mediante entrevistas semiestructuradas. Posteriormente, en la fase cuantitativa, se aplicaron encuestas estructuradas en modalidad pretest y posttest con el propósito de identificar variaciones en las percepciones relacionadas con el liderazgo, la participación y la permanencia de los miembros tras la intervención realizada.

La investigación corresponde a un diseño preexperimental de tipo pretest–posttest con un solo grupo, sin grupo de control ni asignación aleatoria. Por esta razón, los resultados no buscan establecer relaciones causales definitivas, sino identificar tendencias y posibles efectos asociados a la implementación de estrategias de liderazgo adaptadas del sector empresarial al contexto eclesial.

En términos de alcance, el estudio es de carácter exploratorio, descriptivo y piloto, orientado a identificar necesidades, reconocer patrones iniciales y evaluar la viabilidad de adaptar estrategias de liderazgo organizacional al contexto de la visión G12. En consecuencia, los hallazgos deben entenderse dentro del contexto específico analizado y no como resultados generalizables a otras organizaciones religiosas.

Población y muestra

La población objeto de estudio son los miembros del ministerio de la Iglesia Misión Carismática Internacional en la ciudad de Bogotá, que cuenta con alrededor de 70 participantes activos y opera bajo la estructura de la visión G12.

Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, eligiendo a los participantes en función de su nivel de participación en el ministerio, su asociación con procesos de liderazgo o consolidación, y su disposición a participar en el estudio.

Criterios de inclusión

- Participación activa en el ministerio
- Asociación con procesos de liderazgo, discipulado o consolidación
- Disponibilidad para participar en entrevistas y encuestas

Criterios de exclusión

- Ausencia en cualquiera de las fases del estudio
- Falta de consentimiento informado
- La población del ministerio objeto de estudio está conformada aproximadamente por 70 personas. No obstante, para el desarrollo de la fase piloto de la investigación se seleccionó una muestra intencional de ocho (8) participantes, incluidos líderes de célula, miembros activos y miembros recién integrados del ministerio. Esta selección permitió

recoger percepciones desde diferentes niveles de experiencia, contribuyendo a una visión inicial del fenómeno estudiado.

- El tamaño de la muestra se justifica por el carácter exploratorio y piloto del estudio, el cual no busca la generalización estadística de los resultados, sino la comprensión contextual del fenómeno y la evaluación preliminar de la intervención implementada.

Instrumentos

Para la recolección de la información se emplearon tres instrumentos, en coherencia con el enfoque mixto de la investigación:

Cuestionario estructurado (pretest–posttest)

Se diseñó un cuestionario con escala tipo Likert de cinco niveles:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

El instrumento fue aplicado en dos momentos (antes y después de la intervención), permitiendo identificar variaciones en las percepciones de los participantes.

Dimensiones evaluadas

Dimensión 1: Liderazgo y acompañamiento

- Durante mi proceso he recibido acompañamiento constante por parte de un líder
- El líder asignado muestra interés en mi bienestar personal y espiritual

Dimensión 2: Participación

- Me siento motivado(a) a participar activamente en las actividades del ministerio
- Las reuniones o encuentros han facilitado mi integración

Dimensión 3: Integración y permanencia

- Me siento parte activa de la comunidad
- El acompañamiento ha influido en mi decisión de permanecer

Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas permitieron profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes en relación con categorías de análisis como:

- El proceso de consolidación
- El acompañamiento recibido
- Factores de permanencia
- Causas de deserción

Este instrumento aportó información cualitativa que permitió comprender el fenómeno en mayor profundidad y orientar el diseño de la intervención.

Observación directa

Se realizó observación en actividades del ministerio con el fin de identificar:

- Dinámicas de interacción entre líderes y miembros
- Niveles de participación
- Prácticas de acompañamiento

La información fue registrada mediante una guía de observación y notas de campo elaboradas por el investigador. Esta técnica permitió complementar la información obtenida mediante los instrumentos declarativos.

Validación de instrumentos

Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación mediante **juicio de expertos**, en el cual participaron dos profesionales con experiencia en investigación y liderazgo organizacional.

La evaluación se centró en criterios de:

- Claridad
- Pertinencia
- Coherencia con los objetivos

A partir de este proceso se realizaron ajustes en la redacción de los ítems, garantizando su comprensión y alineación con las variables de estudio.

Asimismo, se verificó la correspondencia entre dimensiones, indicadores e instrumentos, fortaleciendo la validez de contenido.

Técnicas para el análisis de la información

El análisis de la información se desarrolló en coherencia con el enfoque mixto de la investigación, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas.

Análisis cualitativo

Se empleó la técnica de **análisis de contenido temático**, la cual permitió organizar e interpretar la información obtenida en las entrevistas. El proceso incluyó:

- Codificación abierta de la información
- Identificación de categorías y subcategorías
- Análisis de patrones y tendencias

Categorías de análisis

Categoría	Subcategoría	Descripción
Liderazgo	Estilo de liderazgo	Percepción del rol del líder
Acompañamiento	Mentoría	Seguimiento individual
Participación	Involucramiento	Nivel de compromiso
Consolidación	Permanencia	Retención en el proceso

Análisis cuantitativo

Se utilizó estadística descriptiva, aplicando los siguientes procedimientos:

- Cálculo de frecuencias absolutas y relativas
- Cálculo de promedios por ítem
- Cálculo de promedios por dimensión

Los resultados fueron transformados a porcentaje mediante la siguiente fórmula:

$$Porcentaje = \left(\frac{Promedio}{5} \right) \times 100$$

Se realizó un análisis comparativo entre los resultados del pretest y posttest, con el fin de identificar variaciones en las dimensiones evaluadas.

El intervalo de tiempo entre el pretest y el posttest fue de aproximadamente tres meses y medio, periodo comprendido entre mediados de diciembre de 2025 y la última semana de marzo de 2026, durante el cual se desarrolló la intervención y el proceso de acompañamiento en el ministerio

Triangulación de la información

Los resultados cualitativos y cuantitativos fueron integrados mediante un proceso de triangulación, el cual permitió:

- Contrastar los hallazgos obtenidos por diferentes técnicas

- Identificar convergencias y divergencias
- Fortalecer la interpretación de los resultados

Consideraciones metodológicas

El estudio presenta limitaciones propias de su diseño, entre ellas:

- Tamaño muestral reducido
- Ausencia de grupo de control
- Diseño preexperimental

Estas condiciones limitan la generalización de los resultados y la inferencia causal; sin embargo, permiten identificar tendencias relevantes en el contexto analizado y evaluar la viabilidad de la intervención.

Trazabilidad del análisis

La investigación se ha ajustado a las normas necesarias para la transparencia en el proceso de investigación, estableciendo una trazabilidad analítica que considere los objetivos de investigación, en relación a las variables, dimensiones, instrumentos y resultados.

De este modo, se ha procurado que cada uno de los objetivos específicos sea operacionalizado en variables e indicadores medibles que fueran valorados a través de los instrumentos diseñados para tal fin.

La información recolectada se ha construido en matrices de análisis que permitieron, a su vez, la interpretación de los resultados en los procesos analíticos, tanto cualitativa como cuantitativamente.

El proceso garantiza, en la medida de lo posible, la coherencia interna de la investigación y la correspondencia entre los enunciados de la investigación y los resultados finales.

Objetivo	Variable	Dimensión	Instrumento	Resultado
Evaluar liderazgo	Liderazgo	Acompañamiento	Encuesta P1–P2	Tendencia positiva en la percepción del acompañamiento
Evaluar participación	Participación	Motivación	Encuesta P3–P4	Incremento percibido en la participación
Evaluar permanencia	Permanencia	Integración	Encuesta P5–P6	Tendencia favorable en integración y permanencia

Los resultados presentados deben interpretarse desde el alcance exploratorio y preexperimental del estudio. En este sentido, las variaciones observadas no permiten establecer relaciones causales definitivas, sino identificar tendencias y posibles efectos consistentes con la intervención implementada dentro

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

51

Matriz de operacionalización de variables

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento
Evaluar efectos de la adaptación de estrategias de liderazgo	Adaptación de estrategias de liderazgo del sector empresarial a la visión G12 (VI)	Implementación de mentoría y acompañamiento	Frecuencia de acompañamiento	Encuesta (pre–post) / Entrevista
Evaluar el fortalecimiento del liderazgo	Fortalecimiento del liderazgo y consolidación (VD)	Liderazgo y acompañamiento	Percepción del apoyo del líder	Encuesta / Entrevista
Evaluar participación	Fortalecimiento del liderazgo y consolidación (VD)	Participación	Nivel de participación en actividades	Encuesta
Evaluar permanencia	Fortalecimiento del liderazgo y consolidación (VD)	Integración y permanencia	Intención de permanencia	Encuesta / Entrevista

Matriz de categorías (análisis cualitativo)

Categoría	Subcategoría	Descripción
------------------	---------------------	--------------------

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

52

Liderazgo	Estilo de liderazgo	Percepción del rol del líder dentro del ministerio
Acompañamiento	Mentoría	Seguimiento individual y apoyo recibido
Participación	Involucramiento	Nivel de compromiso en actividades
Consolidación	Permanencia	Retención dentro del proceso

Componente Ético

La investigación se realizó bajo principios éticos, como la garantía de participación voluntaria, en este caso, a través de la firma de un consentimiento informado.

La información se mantuvo en la más estricta confidencialidad, evitando, en la medida de lo posible, la identificación de los participantes en los resultados.

De igual forma, el estudio se clasificó como de riesgo mínimo, ya que no se realizó ninguna intervención física ni se produjo algún daño psicológico a los participantes.

Los datos fueron utilizados con fines exclusivamente académicos, como marco los principios de integridad y responsabilidad en la investigación.

Trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló en concordancia con el tercer objetivo específico de la investigación, el cual estuvo orientado a valorar, a través de una prueba piloto, los efectos que tiene la adaptación de estrategias de liderazgo propias del sector empresarial cuando se aplican al contexto de iglesias cristianas fundamentadas en la visión G12.

La intervención se llevó a cabo en un ministerio conformado por aproximadamente 70 personas. Entre los participantes, se realizó una selección intencional de 8 participantes, con la intención de tener la mayor diversidad posible, incluyendo líderes, recién llegados y miembros, quienes, sin embargo, no ejercían roles de liderazgo. Dicha diversidad fue importante para obtener una mayor amplitud de perspectivas respecto al proceso de consolidación en los diferentes niveles de participación en el ministerio.

En metodología, el estudio se definió dentro de un marco preexperimental aplicado de tipo mixto, donde se utilizó la integración de instrumentos cuantitativos y cualitativos para analizar el objeto de estudio. En la fase cuantitativa, se tomó una medición de variables antes y después de la intervención, y se utilizó a los mismos sujetos en ambos momentos, permitiendo captar los aumentos de las variables en cuestión. Además, la fase cualitativa utilizó entrevistas semiestructuradas para captar en profundidad las percepciones de los participantes sobre el proceso de consolidación y el apoyo recibido.

Este enfoque también capturó las variaciones en los resultados y las experiencias vividas, la comprensión y las variables que pueden actuar como motivadores o desmotivadores, en el caso de los participantes, para unirse o permanecer en el ministerio.

La intervención se centró en prácticas de liderazgo empresarial, como atención personal, compromiso continuo y mentoría. Cada técnica se integró en el modelo G12, añadiendo elementos organizacionales además de los espirituales.

Durante la fase piloto, se proporcionaron a los líderes y participantes múltiples puntos de contacto. Esto implicó apoyo personal y liderazgo, así como un rol práctico en el ministerio. Cada uno de estos fue diseñado para mejorar la consolidación, especialmente en torno al compromiso y la retención de nuevos miembros de la comunidad.

Las variables del estudio se dividieron en tres categorías: liderazgo y apoyo, compromiso y retención en el ministerio. Juntas, estas brindaron a las partes interesadas una imagen integral sobre el grado de cambio que la intervención aportó al proceso de consolidación.

Además, las reuniones semanales de seguimiento, la participación en actividades ministeriales y las oportunidades de retroalimentación entre mentores y coordinadores del ministerio formaron parte del proceso de acompañamiento para detectar posibles variaciones en los niveles de compromiso, participación y retención de los miembros durante la intervención.

Resultados Cuantitativos

Tabla 2

Resultados por pregunta

Pregunta	Antes	Después
P1	3.5	4.5
P2	4.25	4.63
P3	4.25	4.63
P4	3.88	4.38
P5	3.88	4
P6	4.25	4.5

Fuente: Elaboración propia (2026)

Se observa un incremento en todos los ítems evaluados, lo que sugiere una mejora general en las dimensiones analizadas.

Tabla 3

Resultados por dimensión

Dimensión	Antes	Después	Antes (%)	Después (%)
Liderazgo y acompañamiento	3.88	4.56	77.50%	91.30%
Participación	4.06	4.5	81.30%	90.00%
Integración y permanencia	4.06	4.25	81.30%	85.00%

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los resultados obtenidos permiten identificar una tendencia de mejora general en todas las dimensiones analizadas tras la intervención, el cual se fundamentó en prácticas de liderazgo adaptadas del ámbito empresarial.

La rama de «liderazgo y apoyo» ha tenido un aumento importante del 77,5 % al 91,3 %. Esto sugiere que las estrategias aplicadas podrían estar fortaleciendo la relación líder-participante. Esto creó un entorno más solidario e integrado para el proceso de consolidación.

En cuanto a la métrica de «participación en el ministerio», los datos muestran un aumento del 81,3 % al 90,0 %. Esto muestra una tendencia de aumento en el compromiso y la motivación de los participantes. Esto indica que el impacto del estímulo también se traduce en una participación activa y significativa en el ministerio.

El pequeño pero notable aumento en «integración y retención» ilustra un proceso de consolidación fuerte que fomentó un mayor sentido de pertenencia y resolución de mantenerse en el proceso de consolidación. En consecuencia, observamos un aumento del 81,3% al 85,0%. Este crecimiento es el más modesto, pero muy significativo.

Los resultados nos permiten afirmar que los métodos de liderazgo en el mundo empresarial, como la orientación individualizada, el mentorazgo formal y el seguimiento periódico, afectan positivamente la mejora del proceso de consolidación dentro del modelo G12.

Los resultados, en el contexto de la investigación, son bastante notables, ya que demuestran el efecto positivo de las prácticas mencionadas en los elementos de apoyo,

participación activa y retención de los miembros del ministerio. Los resultados también confirman que las prácticas de liderazgo modificadas del mundo empresarial, cuando se aplican en el contexto de la visión G12, son de gran valor para impulsar el proceso de consolidación, particularmente en relación con el acompañamiento y la participación activa de los miembros.

Resultados cualitativos

Con el propósito de complementar los hallazgos obtenidos en la fase cuantitativa, se desarrolló una fase cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a participantes con distintos niveles de experiencia dentro del ministerio, incluyendo líderes, miembros activos y nuevos integrantes. El análisis se realizó mediante codificación abierta y análisis de contenido temático, a partir de categorías previamente definidas en función de los objetivos del estudio y del marco teórico. Las categorías principales fueron: percepción del proceso de consolidación, factores de permanencia, causas de deserción, seguimiento realizado por los líderes y necesidad de un acompañamiento integral.

Las categorías y subcategorías identificadas fueron organizadas en una matriz de análisis cualitativo, incluida en los anexos, con el fin de garantizar la trazabilidad del proceso interpretativo.

Percepción general del proceso de consolidación

De manera general, los participantes describen el proceso de consolidación como un mecanismo positivo, cercano y necesario para acompañar a las personas durante sus primeros meses en la iglesia. De los ocho participantes entrevistados, seis resaltaron que el acompañamiento inicial permite que los nuevos miembros no se sientan solos en su proceso de integración.

En palabras de uno de los participantes, la consolidación es “un excelente proceso que está planificado para que una persona que comienza a conocer de Jesús (...) no se sienta sola durante su proceso” (P1). En la misma línea, otro entrevistado afirmó que se trata de “un proceso demasiado atractivo para cuando una persona llega por primera vez, ya que se preocupan mucho por el crecimiento de la persona” (P2).

No obstante, también se identificó que, aunque la etapa inicial es valorada positivamente, cuatro participantes consideran que este acompañamiento no siempre se mantiene con la misma intensidad a lo largo del tiempo. El participante (P2) señaló que la consolidación “debería mantenerse a lo largo de todas las etapas de la escalera de la visión”, mientras que el participante (P5) expresó que al inicio el proceso es “más personal”, pero que “a medida que pasa el tiempo (...) se va perdiendo el acompañamiento”.

Estos hallazgos sugieren que la consolidación es percibida como una fortaleza del ministerio, aunque también como un proceso que requiere mayor continuidad para sostener sus efectos en el tiempo.

Factores que favorecen la permanencia

Uno de los hallazgos más recurrentes fue que las personas permanecen en la iglesia cuando logran sentirse parte de una comunidad y desarrollan vínculos cercanos con otras personas del ministerio.

De los ocho participantes entrevistados, siete mencionaron el acompañamiento cercano y las relaciones interpersonales como factores relevantes para fortalecer la permanencia dentro del ministerio. Los participantes identificaron como factores clave:

- El acompañamiento cercano del líder
- El discipulado uno a uno
- La integración a células, reuniones y actividades
- La construcción de amistades
- El interés genuino por la vida personal de cada miembro

De acuerdo con las entrevistas, la sensación de ser escuchado, valorado y acompañado fortalece el sentido de pertenencia y aumenta la permanencia dentro del ministerio.

Cinco participantes destacaron que el liderazgo no debe percibirse únicamente como una figura de autoridad, sino como una relación cercana, similar a una familia, donde el nuevo integrante pueda sentirse importante y apoyado.

Un participante (P3) afirmó que lo que más ayuda a permanecer es “hacer sentir a las personas que hacen parte de una comunidad”, mientras que otro participante (P4) destacó que las personas nuevas permanecen cuando encuentran “amistades que puedan ayudar” y “sientan como que son importantes para alguien”. En el mismo sentido, la participante (P1) indicó que la permanencia se fortalece cuando el liderazgo logra que las personas vean la iglesia “como una familia, como si esta fuera su nuevo hogar”.

También se identificó que el discipulado uno a uno y la integración a espacios relacionales, como células, reuniones y actividades fuera del contexto estrictamente formal, fortalecen el compromiso de los miembros. Cuatro participantes mencionaron que las actividades grupales y espacios informales favorecen la integración y el sentido de pertenencia. La participante (P3) señaló que “integrarlo con más gente y más que todo como del mismo rango de edad ayuda mucho”, mientras que el participante (P7) resaltó la importancia de “la integración a las salidas fuera de la iglesia”.

En conjunto, estos testimonios sugieren que la permanencia no depende únicamente de la dimensión doctrinal o espiritual, sino también de la construcción de vínculos significativos y de la percepción de ser valorado dentro de la comunidad.

Principales causas de deserción

Los participantes coincidieron en que sí existen casos de abandono dentro del proceso de consolidación. Entre las razones más frecuentes identificadas se encuentran la falta de

acompañamiento constante, la sensación de no pertenecer al grupo, la pérdida de continuidad en el seguimiento y, en algunos casos, la falta de compromiso o convicción personal.

Un participante (P3) señaló al señalar que en muchos casos “la principal razón (...) es el líder, el que no es constante”. De forma similar, Otro participante (P1) indicó que algunas personas abandonan cuando “no se sienten acompañadas realmente” o sienten que están “caminando durante el proceso solas”. El participante (P5) también mencionó “la falta de acompañamiento constante” como una de las razones principales, mientras que el participante (P7) señaló que algunas personas se van porque “no se sienten parte del grupo”.

Otros participantes añadieron que la deserción no siempre depende únicamente del liderazgo. El participante (P4) consideró que, en algunos casos, la razón es “falta de compromiso”, y el participante (P8) mencionó el “orgullo o falta de interés” como causas posibles. El participante (P1), por su parte, propuso una lectura más equilibrada al afirmar que la deserción puede deberse “a una problemática del líder o del mismo discípulo”.

Estos hallazgos permiten concluir que la deserción responde a una combinación de factores relacionales, personales y organizacionales, aunque el acompañamiento sigue apareciendo como una variable decisiva en la permanencia.

Algunos participantes señalaron que la deserción no está determinada únicamente por el liderazgo. Más bien, la actitud, disposición y compromiso del novato también juegan un papel.

Seguimiento realizado por los líderes

La mayoría de los entrevistados considera que los líderes sí realizan seguimiento a los nuevos miembros, principalmente a través de:

- Llamadas telefónicas
- Mensajes de WhatsApp
- Reuniones uno a uno
- Visitas
- Invitaciones a actividades y salidas

Sin embargo, también se identificó que este seguimiento no siempre es constante ni homogéneo entre todos los líderes. Algunos participantes consideran que el acompañamiento depende mucho de la iniciativa personal de cada líder y que, en algunos casos, puede disminuir cuando el líder siente que el grupo ya está consolidado.

Esto evidencia la necesidad de contar con un sistema más estructurado de seguimiento, que permita garantizar una experiencia similar para todos los miembros.

Durante la prueba piloto, los nuevos participantes recibieron acompañamiento semanal, mientras que los miembros con mayor tiempo dentro del ministerio participaron en espacios de seguimiento quincenal. Asimismo, se fortaleció la comunicación informal mediante mensajes y llamadas realizadas entre una y tres veces por semana, dependiendo de las necesidades identificadas en cada caso.

Cuatro de los ocho participantes señalaron que este seguimiento no siempre es constante ni homogéneo entre todos los líderes. Algunos entrevistados indicaron que el acompañamiento depende en gran medida de la iniciativa personal de cada líder y que, en algunos casos, puede disminuir cuando el grupo ya se encuentra consolidado.

Necesidad de un acompañamiento más integral

Siete de los ocho participantes manifestaron una percepción favorable frente a la inclusión de un acompañamiento más integral, que no se limite únicamente al área espiritual. Los participantes consideraron que el ministerio podría fortalecer el proceso de consolidación incorporando temas relacionados con:

- Finanzas personales
- Relaciones interpersonales
- Salud emocional
- Vida familiar
- Estudios y desarrollo personal

El participante (P2) expresó que “la principal tarea de la visión es crear líderes integrales” y que una persona solo puede crecer si lo hace “en todas las áreas”. En la misma línea, el participante (P3) afirmó que este tipo de acompañamiento sería “el equilibrio perfecto para tener una vida que funcione conforme a lo que la iglesia está destinada a hacer”. El participante (P1) también sostuvo que estas áreas “influyen mucho en la vida espiritual”.

Desde la perspectiva de los miembros más nuevos, el participante (P5) señaló que este acompañamiento resulta importante porque hay luchas y problemas que las personas “no saben cómo enfrentar”. El participante (P7) afirmó que estaría “muy bien”, siempre que el líder tenga criterio para orientar esas áreas. Por su parte, el participante (P4), aunque valoró positivamente la propuesta, advirtió que este acompañamiento debe respetar “el límite de cada persona”, para evitar que se perciba como invasivo.

Seis participantes consideraron que este acompañamiento integral debe realizarse con prudencia, respetando los límites y la privacidad de cada persona.

Acciones propuestas para fortalecer la permanencia

Finalmente, los participantes propusieron varias acciones para fortalecer el compromiso y la permanencia de los nuevos miembros dentro del ministerio. Entre las más destacadas se encuentran:

- Mantener el acompañamiento constante en el tiempo
- Incrementar la frecuencia de contacto entre líder y miembro
- Fortalecer las relaciones personales y familiares
- Realizar más actividades de integración
- Desarrollar talleres sobre temas prácticos de la vida cotidiana
- Promover un liderazgo más cercano, transparente y humano

En conjunto, los resultados cualitativos evidencian que el acompañamiento cercano, constante e integral es uno de los factores más importantes para fortalecer la consolidación y permanencia dentro de la visión G12.

La prueba piloto tuvo una duración aproximada de 13n semanas, durante las cuales se implementaron de manera intencional prácticas de acompañamiento y seguimiento fortalecidas en comparación con la dinámica habitual del ministerio.

En el período de tiempo dado, se llevaron a cabo sesiones individuales con el objetivo de que los nuevos participantes tuvieran sesiones semanales, mientras que los participantes más antiguos tenían sesiones quincenales. Cada sesión involucraba discusiones multidimensionales que tenían componentes espirituales/de fe y componentes centrados en lo personal e individual.

Además, la cercanía entre líder y miembro se fortaleció a través de una comunicación más informal (por ejemplo, mensajes y llamadas). También se fomentó la participación activa en roles ministeriales, la integración relacional informal y las actividades grupales.

Con respecto al piloto, el papel del líder como mentor fue más pronunciado, y ella fomentó un apoyo más deliberado, personalizado y continuo, lo cual contrasta con el carácter espontáneo del apoyo. Estas actividades ayudaron a evaluar el impacto de los cambios en el liderazgo durante la fase de integración.

Propuesta de solución a la problemática

La propuesta presentada a continuación se fundamenta en los resultados obtenidos durante la prueba piloto desarrollada en el trabajo de campo. En ese sentido, no corresponde a un planteamiento teórico aislado, sino a la estructuración formal de estrategias de liderazgo que fueron implementadas y evaluadas durante la intervención, las cuales evidenciaron efectos positivos en las dimensiones de acompañamiento, participación e integración de los miembros. A partir de estos hallazgos, se plantea una propuesta organizada, replicable y escalable que permita fortalecer el proceso de consolidación en el ministerio.

Situación actual

El análisis del proceso de consolidación dentro del ministerio, en el marco de la visión G12, evidencia una dinámica organizacional que combina fortalezas en su fundamento espiritual con oportunidades de mejora relacionadas con el acompañamiento y el seguimiento de los nuevos integrantes.

A partir de los resultados cuantitativos obtenidos en el pretest, se identificó que las dimensiones evaluadas presentaban niveles intermedios de percepción por parte de los participantes. En la dimensión de liderazgo y acompañamiento se obtuvo un promedio inicial de 3.88 sobre 5 (77.5%), mientras que participación e integración/permanencia registraron promedios de 4.06 sobre 5 (81.3%).

Posteriormente, tras la implementación de la prueba piloto y la aplicación del postest, se observaron variaciones positivas en las tres dimensiones analizadas. La dimensión de liderazgo y acompañamiento alcanzó un promedio de 4.56 sobre 5 (91.3%), participación obtuvo 4.5 sobre 5 (90%) e integración/permanencia registró 4.25 sobre 5 (85%).

Estos resultados muestran tendencias favorables en la percepción de los participantes frente al acompañamiento, la participación y la integración dentro del ministerio, aunque, debido al carácter exploratorio y preexperimental del estudio, no permiten establecer relaciones causales definitivas.

Los hallazgos cuantitativos se complementan con los resultados cualitativos, en los cuales los participantes reconocieron que el proceso de consolidación es valioso, pero que depende en gran medida del estilo individual de cada líder. Algunos entrevistados señalaron que el acompañamiento inicial suele ser cercano e intencional, especialmente durante los primeros meses; sin embargo, también indicaron que este acompañamiento tiende a disminuir con el paso del tiempo, afectando la continuidad del proceso.

Asimismo, cuatro de los ocho participantes manifestaron que el seguimiento realizado por los líderes no siempre se desarrolla de manera constante ni homogénea. Aunque se identificaron acciones frecuentes como llamadas, mensajes, reuniones uno a uno e invitaciones a actividades, estas prácticas suelen depender de la iniciativa individual de cada líder y no de una estructura estandarizada de acompañamiento.

De igual forma, siete de los ocho participantes expresaron que la permanencia dentro del ministerio no depende únicamente del componente espiritual, sino también de factores relacionales y organizacionales, como la construcción de vínculos significativos, la integración comunitaria y la percepción de ser escuchados y acompañados durante el proceso.

En síntesis, la situación actual del ministerio refleja una base espiritual sólida y una alta capacidad de integración comunitaria, pero también evidencia oportunidades de mejora relacionadas con la continuidad del acompañamiento, la sistematización del seguimiento y el fortalecimiento de una visión más integral en el desarrollo de los miembros.

Oportunidades de mejora

A partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, se identifican varias oportunidades de mejora orientadas a fortalecer el proceso de consolidación dentro del ministerio.

En primer lugar, se evidencia la necesidad de estructurar el proceso de acompañamiento. Si bien el modelo actual promueve cercanía entre líder y discípulo, los resultados muestran que

dicha experiencia depende en gran medida del estilo personal de cada líder. Esto abre la posibilidad de diseñar un modelo más claro, con lineamientos definidos sobre frecuencia, contenido y seguimiento del acompañamiento.

En segundo lugar, se identifica la oportunidad de fortalecer la continuidad del proceso. Los resultados cualitativos y cuantitativos coinciden en que el acompañamiento es más fuerte en las etapas iniciales, pero tiende a disminuir con el tiempo. Esto plantea la necesidad de establecer mecanismos que aseguren la permanencia del seguimiento a lo largo de todo el proceso de formación del miembro.

En tercer lugar, los hallazgos muestran la importancia de fortalecer el sentido de pertenencia dentro del proceso de consolidación de la visión G12. La permanencia de los participantes se relaciona estrechamente con la posibilidad de construir amistades, integrarse a células y espacios relacionales del ministerio, y sentirse valorados dentro de la comunidad de fe. Esto representa una oportunidad para desarrollar estrategias relacionales más intencionales, alineadas con el enfoque de acompañamiento cercano característico de la visión G12.

Otra oportunidad relevante es la incorporación de un acompañamiento más integral dentro del proceso de discipulado y consolidación. Los participantes manifestaron la necesidad de incluir temas como finanzas personales, relaciones interpersonales, salud emocional y desarrollo personal, reconociendo que estas áreas influyen también en la estabilidad espiritual y en la permanencia dentro de la iglesia. Este hallazgo resulta particularmente relevante en el

contexto estudiado, donde el liderazgo no solo cumple funciones organizacionales, sino también de orientación y acompañamiento pastoral.

Finalmente, los resultados evidencian la necesidad de incorporar herramientas básicas de medición y seguimiento. Actualmente, el proceso carece de indicadores claros que permitan evaluar con mayor precisión el acompañamiento, la participación y la permanencia de los miembros, lo cual limita la toma de decisiones basada en evidencia.

Propuesta de solución

Con base en los hallazgos obtenidos, se propone la implementación de un Modelo de Liderazgo Integral para la Visión G12, el cual integra principios del liderazgo empresarial con el enfoque espiritual propio del ministerio.

El propósito central de este modelo es fortalecer la retención de los miembros, el desarrollo de líderes y la efectividad del proceso de consolidación, mediante un sistema estructurado de acompañamiento, seguimiento y formación integral.

1. Eje de acompañamiento estructurado

Se propone establecer un esquema definido de seguimiento que incluya:

- Frecuencia mínima de contacto, semanal en etapas iniciales y quincenal en etapas posteriores.
- Espacios formales de acompañamiento uno a uno.

- Registro básico de seguimiento por cada miembro.

Este eje busca garantizar que el acompañamiento no dependa únicamente de la iniciativa del líder, sino que responda a una estructura clara y replicable.

2. Eje de continuidad del proceso

Se plantea implementar un sistema de seguimiento por etapas, alineado con la escalera del éxito de la visión G12, donde cada fase cuente con:

- Objetivos claros.
- Indicadores de avance.
- Responsables definidos.

Esto permitirá asegurar que el acompañamiento no se limite a la etapa inicial, sino que se mantenga durante todo el proceso formativo del miembro.

3. Eje de integración y comunidad

Se propone fortalecer el sentido de pertenencia mediante:

- Actividades relacionales, como cafés, encuentros informales y espacios de integración.
- Estrategias de vinculación entre pares.
- Seguimiento al nivel de integración de cada miembro.

Este eje responde a los hallazgos que muestran que la permanencia está altamente influenciada por las relaciones personales y la percepción de comunidad.

4. Eje de acompañamiento integral

Se propone ampliar el enfoque del proceso de consolidación, incorporando espacios de formación en:

- Finanzas personales.
- Relaciones interpersonales.
- Desarrollo personal.
- Salud emocional.

Todo ello bajo un enfoque espiritual, integrando principios bíblicos con herramientas prácticas del ámbito organizacional.

5. Eje de formación de líderes

Se plantea desarrollar un programa de capacitación para líderes que incluya:

- Habilidades de mentoría.
- Comunicación efectiva.
- Gestión de personas.
- Seguimiento y acompañamiento.

Este componente busca reducir la variabilidad en los estilos de liderazgo y fortalecer la calidad del proceso de consolidación.

6. Eje de medición y seguimiento

Se propone implementar indicadores básicos de gestión, tales como:

- Nivel de participación.
- Frecuencia de seguimiento.
- Tasa de permanencia.
- Nivel de integración percibida.

Esto permitirá evaluar el impacto del modelo y facilitar procesos de mejora continua, en línea con herramientas utilizadas en el sector empresarial.

En conclusión, la propuesta no pretende reemplazar el modelo G12, sino fortalecerlo mediante la incorporación de prácticas organizacionales que permitan sistematizar el liderazgo, mejorar la experiencia de los miembros y hacer más efectivo el proceso de consolidación. De esta manera, se contribuye al cumplimiento del objetivo general de la investigación, evidenciando que la adaptación de estrategias de liderazgo del sector empresarial a la visión G12 no solo es viable, sino también pertinente para fortalecer el liderazgo y la dinámica organizacional del ministerio.

Los resultados deben interpretarse con cautela, dado que el diseño preexperimental no permite establecer relaciones causales definitivas. En este sentido, los hallazgos identifican

tendencias y posibles asociaciones entre la intervención y las variables analizadas, más que efectos concluyentes.

Plan de implementación del modelo

El Modelo de Liderazgo Integral para la Visión G12 requiere de una implementación estructurada que permita garantizar su aplicabilidad en el contexto eclesial. Por ello, se propone un plan de implementación que contempla cronograma, responsables, recursos, indicadores de seguimiento y posibles riesgos, con el fin de facilitar su ejecución y evaluación.

Cronograma

Fase	Actividad	Tiempo estimado
Diagnóstico	Identificación de necesidades	2 semanas
Diseño	Adaptación del modelo al contexto	2 semanas
Implementación	Aplicación de estrategias	2 meses
Seguimiento	Evaluación y ajustes	1 mes

Responsables

El proceso de implementación estará a cargo de los líderes del ministerio, quienes asumirán el rol de mentores y acompañantes directos. Asimismo, se sugiere la participación de un coordinador general encargado de supervisar la correcta ejecución del modelo y garantizar la continuidad del proceso.

Recursos requeridos

Para la implementación del modelo se requieren recursos humanos, relacionados con la disponibilidad de líderes capacitados; recursos materiales, como guías de seguimiento, herramientas de comunicación y espacios de encuentro; y recursos tecnológicos, que faciliten el contacto continuo entre líderes y miembros.

Indicadores de seguimiento

Se proponen como indicadores de seguimiento: nivel de participación en actividades, frecuencia de acompañamiento, tasa de permanencia de nuevos miembros y grado de satisfacción de los participantes. Estos indicadores permitirán evaluar la efectividad del modelo y realizar ajustes necesarios.

Riesgos de implementación

Entre los principales riesgos se identifican la falta de compromiso de los líderes, la discontinuidad en el seguimiento, la sobrecarga de responsabilidades y la resistencia al cambio. Para mitigar estos riesgos, se recomienda establecer mecanismos de capacitación continua, supervisión periódica y evaluación constante del proceso.

Discusión

La presente investigación tuvo como propósito analizar la adaptación de estrategias de liderazgo del sector empresarial al contexto de las iglesias cristianas basadas en la visión G12, explorando sus posibles efectos mediante una prueba piloto desarrollada en un ministerio específico. Los resultados obtenidos muestran tendencias favorables asociadas a la incorporación de prácticas de liderazgo más estructuradas y orientadas al acompañamiento, particularmente en dimensiones como liderazgo, participación e integración.

Desde una perspectiva analítica, estos hallazgos permiten establecer relación con los planteamientos del liderazgo transformacional y relacional, los cuales destacan la importancia del acompañamiento cercano, la motivación individualizada y la construcción de vínculos como factores relevantes en el compromiso organizacional (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021). En este estudio, dichas características se manifiestan en el contexto eclesial a través del discipulado uno a uno, el seguimiento constante y la generación de sentido de pertenencia, lo cual sugiere que ciertos principios del liderazgo organizacional pueden adaptarse de manera pertinente a entornos religiosos.

No obstante, más allá de la relación con la literatura revisada, los resultados obtenidos a partir de las matrices de análisis cualitativo y del proceso de triangulación evidencian un matiz

relevante: el liderazgo en el contexto G12 no solo cumple una función organizacional, sino también relacional y espiritual. Los testimonios asociados a categorías como acompañamiento, integración y permanencia muestran que el seguimiento cercano influye en la percepción de pertenencia y en la continuidad de los miembros dentro del ministerio. En este sentido, el estudio aporta a la comprensión del liderazgo integral en contextos donde las dimensiones organizacionales y espirituales coexisten.

Sin embargo, los resultados también evidencian tensiones importantes. Aunque el acompañamiento inicial es valorado positivamente, tanto los datos cualitativos como cuantitativos muestran que este tiende a disminuir con el tiempo. Este hallazgo introduce un elemento crítico frente a la literatura, ya que, aunque los modelos de liderazgo destacan la importancia de la constancia, en la práctica organizacional en este caso, el ministerio dicha constancia no siempre se logra. Esto sugiere que la efectividad del liderazgo no depende únicamente del enfoque, sino también de su sostenibilidad en el tiempo.

En relación con las limitaciones del estudio, es importante reconocer que el diseño preexperimental sin grupo de control impide atribuir de manera concluyente los cambios observados exclusivamente a la intervención. Factores externos como la motivación individual, el contexto personal o las dinámicas propias del ministerio pudieron haber influido en los resultados. Esta limitación, señalada en estudios metodológicos previos (Creswell y Creswell, 2018), invita a interpretar los hallazgos con cautela.

Asimismo, aunque el ministerio cuenta aproximadamente con una población cercana a 70 integrantes, la muestra seleccionada para la fase de intervención y aplicación de instrumentos estuvo conformada por ocho participantes, escogidos de manera intencional según su rol y nivel de participación dentro del proceso de consolidación. En consecuencia, los porcentajes obtenidos no buscan representatividad estadística ni permiten establecer significancia estadística inferencial, debido al carácter exploratorio y piloto del estudio y al tamaño reducido de la muestra.

Otra limitación relevante es el posible sesgo en las respuestas de los participantes, derivado de su relación con el entorno ministerial y con el investigador. Este aspecto es particularmente relevante en estudios cualitativos, donde la interpretación de los datos puede estar influenciada por la subjetividad del investigador (Yin, 2018). Sin embargo, la triangulación de información entre datos cualitativos y cuantitativos contribuye a mitigar parcialmente este riesgo.

A pesar de estas limitaciones, la coherencia entre los hallazgos cualitativos y cuantitativos fortalece la validez interna del estudio. Mientras los resultados cuantitativos evidencian mejoras en las dimensiones evaluadas, los datos cualitativos permiten comprender las razones detrás de estos cambios, especialmente en términos de acompañamiento, cercanía y construcción de comunidad.

Finalmente, los resultados también dialogan con enfoques de gestión organizacional que enfatizan la importancia del seguimiento estructurado y la medición de resultados (Kaplan y

Norton, 1996). En este estudio, la incorporación de prácticas más sistemáticas de seguimiento evidenció mejoras en la experiencia de los participantes, lo cual refuerza la idea de que la integración de herramientas del sector empresarial puede contribuir a fortalecer procesos organizacionales en contextos no tradicionales, como el eclesial.

En conjunto, esta investigación no solo confirma la viabilidad de adaptar estrategias de liderazgo empresarial al contexto G12, sino que también evidencia la necesidad de hacerlo de manera contextualizada, considerando las particularidades relacionales, espirituales y organizacionales propias de este entorno. Estos hallazgos abren la puerta a futuras investigaciones que permitan validar el modelo en contextos más amplios, con diseños metodológicos más robustos y muestras de mayor tamaño.

Conclusiones y Trabajo Futuro

Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar las prácticas de liderazgo presentes en el ministerio antes de la intervención, se concluye que el ministerio presenta prácticas de liderazgo principalmente relacionales, cercanas y basadas en el acompañamiento personal. Antes de la intervención, se identificaron prácticas como el discipulado uno a uno, la mentoría, el contacto directo entre líder y miembro, la invitación a células y actividades, y la construcción de vínculos comunitarios. No obstante, también se evidenció que estas prácticas no siempre se desarrollaban de manera sistemática, ya que dependían en gran medida de la iniciativa y estilo individual de cada líder.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con implementar estrategias de liderazgo del sector empresarial adaptadas al contexto G12, se concluye que la prueba piloto permitió aplicar estrategias como el seguimiento estructurado, la mentoría intencional, la frecuencia definida de acompañamiento y el fortalecimiento de la comunicación entre líderes y miembros. Estas estrategias fueron adaptadas al contexto ministerial sin reemplazar el fundamento espiritual del modelo G12.

Respecto al tercer objetivo específico, orientado a evaluar los cambios en liderazgo, participación y permanencia tras la intervención, los resultados muestran tendencias favorables en las tres dimensiones evaluadas. En liderazgo y acompañamiento se observó un aumento de 77,5% a 91,3%; en participación, de 81,3% a 90%; y en integración y permanencia, de 81,3% a

85%. Estos resultados sugieren variaciones positivas en la percepción de los participantes, aunque deben interpretarse con cautela debido al carácter exploratorio, preexperimental y no generalizable del estudio.

De manera general, la investigación permite identificar que la adaptación de estrategias del sector empresarial al contexto religioso es viable y potencialmente beneficiosa para fortalecer el liderazgo y la permanencia de los miembros. Sin embargo, las limitaciones del estudio, como el tamaño de la muestra y la ausencia de grupo de control, implican que los resultados deben ser considerados como aproximaciones exploratorias.

Finalmente, en relación con la hipótesis planteada, se concluye que esta se acepta de manera preliminar, en la medida en que los resultados sugieren una asociación positiva entre la aplicación de estrategias de liderazgo adaptadas y el fortalecimiento del proceso de consolidación, sin que ello implique una relación causal definitiva.

Trabajo Futuro

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se identifican diversas oportunidades para el desarrollo de estudios futuros que permitan profundizar, ampliar y validar los hallazgos alcanzados.

En primer lugar, se sugiere ampliar el tamaño de la muestra e incluir múltiples ministerios o iglesias con características similares, con el propósito de evaluar la aplicabilidad del modelo propuesto en distintos contextos y fortalecer la capacidad de generalización de los resultados.

Sería beneficioso comenzar a utilizar diseños metodológicos completamente desarrollados asociados con enfoques experimentales o cuasiexperimentales que incluyan grupos de control. Esto ayudaría a aislar mejor el efecto de la intervención y a mejorar la validez de los resultados. Además, se debería realizar investigación longitudinal sobre el impacto duradero del modelo, especialmente en relación con la retención, el desarrollo de liderazgo y la consolidación de los miembros a lo largo del tiempo. Otra línea de investigación pertinente es avanzar en el componente de acompañamiento integral y estudiar más profundamente el papel de variables como el bienestar emocional, las finanzas personales y las relaciones en el proceso de consolidación dentro del contexto religioso.

Por último, también podría ser beneficioso considerar cómo incorporar otros instrumentos tecnológicos que permitan el monitoreo, medición y gestión del acompañamiento dentro del modelo G12, como plataformas para la gestión de miembros e indicadores de rendimiento y seguimiento del proceso de consolidación.

Todas estas futuras líneas de trabajo añadirán robustez al modelo y ofrecerán evidencia de su efectividad en diversas situaciones y ayudarán a formular nuevas metodologías de liderazgo pertinentes al área de las instituciones religiosas.

Referencias

- Afsar, B., Maqsoom, A., & Shah, J. R. (2020). Responsible leadership and pro-environmental behaviour: The role of affective commitment, environmental-specific ethical leadership and psychological ownership. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119886.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119886>
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Organizational Dynamics*, 40(1), 93–101.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.008>
- Barna Group. (2021). *The state of the church 2021*. <https://www.barna.com/stateofthechurch/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts. En R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation*. Oxford University Press.
- De Prins, P., Van Beurden, M., & Clarysse, B. (2023). Inclusive leadership as a driver for sustainable change. *Sustainable Development*, 31(2), 1033–1045.
<https://doi.org/10.1002/sd.2475>
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Principles and practices*. HarperCollins.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hall, J. K., O'Neill, K., & Zheng, Y. (2022). Leadership for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 357, 131900. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131900>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Leadership styles meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.001>

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study*. Sage Publications.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., & Khan, A. (2022). Inclusive leadership and sustainable behavior. *Sustainable Development*, 30(6), 1172–1183. <https://doi.org/10.1002/sd.2310>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Self-determined motivation for leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(1), 39–51.
<https://doi.org/10.1177/1548051820955268>
- McCann, J., & Holt, R. (2010). Ethical leadership and performance. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 213–231. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0504-9>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 891–902.
<https://doi.org/10.1037/a0024342>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage Publications.

Anexos

Anexo A. Cuestionario Pretest – Postest

Instrumento: Cuestionario de percepción sobre liderazgo y acompañamiento

Tipo: Escala Likert (1 a 5)

Ítem	Enunciado	1	2	3	4	5
P1	He recibido acompañamiento constante por parte de un líder					
P2	El líder muestra interés en mi bienestar					
P3	Me siento motivado a participar en las actividades					
P4	Las reuniones facilitan mi integración					
P5	Me siento parte activa de la comunidad					
P6	El acompañamiento influye en mi permanencia					

Anexo B. Guía De Entrevista

Tipo: Entrevista semiestructurada

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría el acompañamiento que recibe dentro del ministerio?
2. ¿Qué aspectos del liderazgo considera más efectivos?
3. ¿Qué factores influyen en la permanencia de los miembros?
4. ¿Qué dificultades ha identificado en el proceso de consolidación?
5. ¿Qué mejoras propondría?

**Análisis de adaptación de estrategias de liderazgo del sector
empresarial a la visión G12**

88

Anexo C. Consentimiento Informado

Yo, _____, acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Se me ha informado que:

- Mi participación es voluntaria
- La información será confidencial
- Los datos serán usados con fines académicos

Firma: _____

Fecha: _____