

# Gerencia

Cuando vivíamos en Australia, una familia que había sido convertida allí, fue fiel por un tiempo, pero después de la Escuela Bíblica de Vacaciones, dejó de asistir a los cultos. Cuando les preguntamos por qué, esto fue lo que dijeron: “Cuando comenzamos a participar de los cultos con ustedes, creíamos que ustedes eran simplemente un pequeño grupo de cristianos que trataban de servirle a Dios. Durante la actividad de la EBV nos dimos cuenta de que ustedes están organizados, con literatura, con clases, maestros, y un horario, y todo lo demás. No es eso lo que buscábamos”.

No hay nada antibíblico acerca del ser organizados. El relato de la creación habla de organización: Dios empleó seis días en ella. Lo creado cada día, descansó sobre lo que había sido creado el día anterior, y condujo a lo que vendría después. Existen otros ejemplos bíblicos de organización: Cuando los israelitas estuvieron preparados para marchar desde Sinaí, hasta la tierra prometida, a ellos se les dieron instrucciones detalladas acerca de la manera como habían de organizarse para el viaje (Números 1—10; vea también Hechos 6.1–6).

Puesto que Dios usó del planeamiento organizado, es probable que a él no le agrade cuando una iglesia tropiece de un problema al siguiente, sin organizar su trabajo para cumplir sus metas. El organizarse para el cumplimiento de metas es una de las funciones de la gerencia. Los líderes de la iglesia —incluidos no sólo los ancianos, sino también aquellos que puedan estar a cargo de varios ministerios de la iglesia— necesitan de destrezas gerenciales. En 1 Timoteo 3.4–5, se incluye

un énfasis en el orden, como uno de los requisitos que deben reunir los ancianos: “Que gobierne bien su casa, que tenga a sus hijos en sujeción con toda honestidad (pues el que no sabe gobernar su propia casa, ¿cómo cuidará de la iglesia de Dios?)”.

Esta lección trata sobre cuatro destrezas gerenciales: el planeamiento, la organización, la administración, y la evaluación.

## EL PLANEAMIENTO

Los líderes de la iglesia deben hacer planes detallados respecto del trabajo de la congregación —lo anterior constituye un paso que se da una vez que se hayan determinado las metas de la iglesia, y antes de que se emprendan acciones para el cumplimiento de éstas.

Si los negocios seculares planean para un futuro lejano; ¿no deberían también, los que están involucrados en la obra del Señor, “la obra más grande del mundo”, hacer planes para el futuro? Ejercer el liderazgo de una congregación, sin hacer un planeamiento, es como emprender un viaje sin echarle una mirada al mapa, y sin saber lo que se necesitará después para llegar al destino. Haciendo uso de ilustraciones bíblicas, es como darle comienzo a una edificación, sin tener suficientes materiales para terminarla; o como ir a la batalla, sin llevar suficientes tropas para ganarla (Lucas 14.28–32).

## Para el cumplimiento de las metas

Los que están involucrados en el planeamiento, deben tener en mente las metas de la iglesia. Lo que se planea debe, de alguna manera, contribuir al logro de esas metas.

Es obvio que la fijación de metas y el planeamiento están relacionados estrechamente —y especialmente lo está éste con la fijación de metas de acción, o facilitadoras. Estos dos difieren en que el planeamiento conlleva los detalles específicos, mediante los cuales las metas se van a cumplir. Por ejemplo, si se tomara la decisión de que “cada persona que visite la iglesia será objeto de una visita”, entonces ésta se convierte en una “meta de acción”. ¿Cómo se habrá de cumplir? Algunas de las interrogantes que el planeamiento abordaría, serían: “¿Cómo obtendremos los nombres de las personas que nos visiten?”; “¿Quién hará las visitas?”; y “¿Cuándo habrán de hacerse éstas?”.

### **Para llenar las necesidades específicas de la congregación**

El planeamiento conlleva las posibilidades, las perspectivas para el futuro, los problemas, y las singulares oportunidades *propias de una congregación en particular*. Demasiado a menudo, los líderes de la iglesia ponen en práctica programas que han tenido éxito en otras congregaciones, sin tomar en cuenta si tales planes se adaptan a la situación de ellos. Por ejemplo, los líderes de las iglesias que están fuera de los Estados Unidos, deben entender que muchos de los programas que se usan en las iglesias de este país, no son adecuados, a menos que se les modifique, para las congregaciones de otros países.

### **Para prever los resultados**

Los líderes deben tratar de prever, en la medida de lo posible, los resultados de su planeamiento. Muchos planes se complican, no sólo porque no logran cumplir con aquello para lo cual se hicieron, sino porque también producen efectos contraproducentes para los resultados. Si los líderes de la congregación tratan de prever los resultados de algunos de los planes que ellos hacen, entonces podrán aumentar el bien que se espera que produzcan y eliminar cualquier efecto perjudicial.

## **ORGANIZACIÓN**

Una vez que los planes están hechos, los líderes de la iglesia necesitan proveer la organización que sea necesaria para llevar a cabo tales planes.

### **La regla de la sencillez**

Cuando los líderes de la iglesia organizan el trabajo, ellos deben poner en práctica la regla de la sencillez: en la iglesia, entre menos organización haya, es mejor. Si algo ya se está haciendo a

satisfacción, entonces es mejor no modificarlo. Según lo que dice Hechos 6, podemos sacar como conclusión que una obra necesita ser organizada, cuando algo que se está haciendo no produzca resultados satisfactorios, o cuando del todo no se está haciendo.

### **La regla de hacer las cosas bien**

Si para lograr las metas de la congregación, se necesita de un programa organizado —por ejemplo, de un programa de visitación, entonces otra regla entra en vigor: “Si algo merece hacerse, merece hacerse bien”.

*Los líderes deben involucrarse en el planeamiento por anticipado y la preparación.* Debe concederse suficiente tiempo entre la concepción del programa y la puesta en práctica del mismo —tiempo que se empleará en el planeamiento cuidadoso y la preparación. Una sabia acción sería la elaboración de un calendario en el cual se presenten: una cuenta regresiva de los días que falten para un evento y las fechas en las cuales cada parte de la preparación es completada. Por ejemplo, si una iglesia planea tener una campaña de evangelismo, el calendario podría demandar: que el orador y las fechas de la campaña se fijen con un año de anticipación, que la promoción dé comienzo tres meses antes, y que las oraciones especiales, la visitación y la publicidad, den comienzo un mes antes de la campaña. El calendario podría también incluir los nombres de los responsables de cada una de las tareas.

*Fuere el programa que fuere, para que éste tenga éxito, el mismo debe ser objeto de promoción, publicidad y propaganda.* La promoción se refiere a los esfuerzos que se hagan para involucrar a los miembros. La promoción de programas organizados se puede hacer a través de anuncios en público, de sermones y de lecciones especiales, de boletines de la iglesia, de rótulos, de cartas, etc. Nos guste o no, la promoción es necesaria.

La publicidad de un programa se puede coordinar a través de la prensa local —los periódicos, la radio, la televisión, etc. A menudo, estos medios están ansiosos por publicar información, acerca de eventos futuros, que involucren personas e iglesias de la comunidad. Alguien que tenga el tiempo, y el talento, puede preparar las notas periodísticas y enviárselas a ellos.

La propaganda tiene que ver con el dinero que se invierte para informarle al público acerca de los programas de la iglesia, y para alentarlos a que los aprovechen. Los líderes de la iglesia necesitan darse cuenta de que, a largo plazo, “la propaganda eficaz no cuesta; da ganancias”.

*Los líderes tienen la responsabilidad de proveer suficiente organización. Deben decidir, en primer lugar, cuánta organización se necesita. Si hay algo que se requiere de los ancianos, por encima de todo lo demás, es de que determinen quién ejercerá la supervisión. Es probable que sea necesaria alguna mayor organización, con el fin de asegurarse de que un programa funcione eficazmente. La persona que esté a cargo de un programa deberá hacer, entre otras cosas, lo siguiente: Elaborar el método más eficiente y eficaz para hacer que el programa haga lo que se supone que debe hacer. Reclutar y entrenar personas que ayudarán con el programa. Fijar fechas para las reuniones de los comités. Determinar los medios, por medio de los cuales se evaluará el esfuerzo al final, la forma como se sabrá si se habrá tenido éxito o no. Estos medios de evaluación se determinarán, incluso antes de que el programa dé comienzo.*

*Todos los cristianos deben ser estimulados a esforzarse para alcanzar la excelencia. Los líderes de una obra pueden asegurarse de que ésta se caracterice por la excelencia. Si la congregación está planeando tener una campaña de evangelización, ella deberá: acondicionar el edificio de manera que éste llegue a tener la mejor apariencia posible, tener la mejor predicación y los mejores cánticos que sean posibles, y comprar la mejor propaganda que se pueda pagar. Todo mundo aprecia la excelencia. Tal vez, lo más importante es que Dios siempre ha deseado “lo mejor”, cuando su pueblo le ha hecho sacrificios a él. ¿No debería ser nuestro trabajo para la iglesia hoy día, “el mejor” que podamos hacer?*

*Los organizadores pueden prever el final. Los que están a cargo de un programa deben estar conscientes de que los programas pueden debilitarse y morir. Cuando una congregación, con renuencia abandona un esfuerzo, el resultado es un sentimiento de fracaso y de desaliento.*

*¿Habrá algún modo mejor? He aquí dos sugerencias que podrían ser útiles para los líderes: 1) Planee de modo que el programa tenga un final, haciéndolo temporal y no permanente. 2) Recuerde que ningún programa es sagrado. Los “programas” de los hombres no deben ser igualados con la palabra de Dios. Si una idea no funciona, la congregación puede abandonar ese programa y probar con otro, sin que haya sentimiento de fracaso ni de desaliento. En general, las congregaciones pueden esperar que, de vez en cuando, sus programas sufran modificaciones —que sean abandonados, que se les añada, o que se les revise.*

## LA ADMINISTRACIÓN

Una vez que cierta obra dentro de la iglesia del Señor, haya sido planeada y organizada, alguien debe asegurarse de que se haga: Esto es lo que se conoce como “administrar” el programa.

La idea que mejor funciona es la de que los ancianos deleguen la administración en sí de los programas, a otras personas, para que así ellos puedan concentrarse en cosas más importantes, tales como la oración, el ministerio de la palabra y el cuidado de las almas. No obstante, habrá ancianos que en ciertos momentos tendrán talentos, intereses y entrenamiento especiales, en algunas áreas en particular, tales como en la escuela bíblica, en las misiones, en la predicación y en la enseñanza (1 Timoteo 5.17), o incluso, en las habilidades relacionadas con la construcción, todo lo cual haría natural que se les eligiera para estar a cargo de programas específicos. En estos casos, un anciano puede dirigir una obra en particular, pero esto no sucederá solamente porque sea un anciano, sino también por las habilidades que Dios le ha dado.

### El valor de delegar

En general, los que ejercen liderazgo en la iglesia, deben delegar la responsabilidad por los diferentes programas, a los miembros. El delegar evita que los líderes lleguen a estar abrumados por detalles; de esta forma, se pueden concentrar en las obras específicas que Dios les ha dado que hagan. Cuando Jetro vio a su yerno, Moisés, ocupado en juzgar a su pueblo desde la mañana hasta el anochecer, esto fue lo que le dijo: “No está bien lo que haces. Desfallecerás del todo, tú, y también este pueblo que está contigo; porque el trabajo es demasiado pesado para ti; no podrás hacerlo tú solo” (Éxodo 18.17–18). Luego, le aconsejó a Moisés nombrar a otros para que le ayudaran, lo cual, en efecto, significaba delegarles a ellos parte del trabajo de juzgar. (Vea Hechos 6.3–4). El delegar, entonces, permite que los miembros, incluyendo a los líderes, hagan uso de sus propios talentos en los ministerios que les son más adecuados. Cuando esto se hace como debe ser, el delegar resulta en que se haga una mayor obra y que ésta sea satisfactoria. Los problemas, a menudo, se resuelven a través del delegar.

### Las reglas del delegar

Para poder asegurarse del valor del delegar, los líderes de la iglesia deben seguir estas directrices.

*Delegue con sabiduría, procurando poner a las personas adecuadas en los trabajos que les corresponda.*

Las personas que tienen talentos deben ser escogidas —se trata de personas que tienen las habilidades particulares para estar a cargo de un trabajo en particular. Además, y esto es algo más importante, escoja *personas responsables*, las cuales harán fielmente el trabajo que se les asigne; *personas honestas*, personas de integridad probada; *personas muy trabajadoras*; y sobre todo, *personas espirituales*. No hay puesto alguno, de liderazgo dentro de la iglesia, el cual sea tan banal, que deba ser encomendado a los que no son entregados a Cristo.

*Provea el entrenamiento necesario para completar la obra.* Una parte de la responsabilidad de escoger a las personas apropiadas, es el nombrar a aquellos que ya están entrenados, o que tienen talento en cierta área en particular, o que tienen el potencial de hacer el trabajo bien. Aun cuando ya tengan algún entrenamiento, aliéntelos y ayúdeles a obtener más. Por ejemplo, haga arreglos para que la iglesia les pague los gastos que les signifique un mayor entrenamiento a los líderes de jóvenes, a los maestros de la Biblia, y a otros cristianos que tengan talento para la orientación.

La meta de los líderes de la iglesia es que ellos dejen de ser indispensables, mediante el entrenamiento de otros para que éstos hagan el trabajo de la iglesia. Las instrucciones que Pablo le dio a Timoteo, se pueden aplicar a todo tipo de obreros: “Lo que has oído de mí... esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros” (2 Timoteo 2.2). “Lo que has aprendido acerca de la orientación... de la dirección de la escuela bíblica... de la enseñanza... o de las funciones como tesorero... esto encarga a personas fieles que sean idóneas para enseñar también a otras”. Con este enfoque, la iglesia va a continuar prosperando.

*Provea parámetros claros, suficientes fondos y autoridad apropiada.* Defina el trabajo que va a ser delegado a otras personas. Luego provea suficientes fondos para la obra y delegue suficiente “autoridad” para que los encargados lleven a cabo el programa. Aquel a quien se le delegue responsabilidad para estar a cargo de una obra, debe tener, dentro de los límites convenidos, el derecho a tomar decisiones, a comprar materiales, y, en general, a hacer lo mejor que pueda. El encargar a alguien, sin darle autoridad, significa el fracaso.

*Provea supervisión.* Aunque en la mayoría de los casos, es otro el que supervisa los programas de trabajo en sí, los líderes de la congregación —los ancianos, si es que los hay— son los responsables

de “supervisar a los supervisores”. El delegar no significa que se le va a dar un programa a alguien para que se encargue, y que jamás se volverá a estar interesado en el mismo. Más bien, cuando delegue responsabilidad, manténgase informado acerca de lo que está sucediendo. Prepárese para ayudar al supervisor, de varias maneras; por ejemplo, con entrenamiento, instrucción, o corrección. Cualquier cosa que se solicite, trate de suplirla de forma que responda a todas sus inquietudes, que reavive su entusiasmo, que edifique su fe, y que restaure su confianza. Cuando trate con el supervisor, modele la forma como él debe tratar con aquellos a quienes él supervisa.

*Requiera del rendimiento de cuentas.* Donde haya responsabilidad, también debe haber rendimiento de cuentas. A los que son encargados de programas, la iglesia debe someterlos al rendimiento de cuentas, para que se pueda conocer si se ha hecho la obra, y qué tan bien se ha hecho. El que acepte hacer una obra debe entender, desde el comienzo, que se le pedirá que rinda cuentas de su mayordomía. La supervisión continua debe ser un constante recordatorio de este rendimiento de cuentas.

## LA EVALUACIÓN

Es necesaria una continua evaluación, la cual debe ser hecha por los líderes de la iglesia. Si un programa no cumple con las expectativas, ellos deben hallar la razón. ¿Tendrá solución el problema? ¿Será éste un método, el cual simplemente no funciona en esta situación? Los líderes sabios saben que, aun cuando los cristianos tienen un mensaje que no cambia, los métodos siempre están sujetos a cambios. Lo que funciona en un momento dado, puede no funcionar en otro. Los líderes deben saber cuándo cambiar los métodos, por medio de los cuales la iglesia procura cumplir su misión.

## CONCLUSIÓN

¿Cómo se podrá evaluar la gerencia del trabajo de la iglesia? En un sentido, debe evaluarse de la misma forma como se evalúa la gerencia de un negocio —esto es, según los resultados. Esto es lo que en un negocio se inquiriere de los gerentes: “¿Qué dice la línea del saldo? ¿Tuvimos algún margen de rentabilidad?”. Si así fue, la gerencia fue buena; si no, la gerencia fue mala.

Esto es lo que la iglesia debe inquirir de los que supervisan: “¿Fueron salvadas algunas personas? ¿Fueron edificados los salvos? ¿Fue alabado y glorificado Dios?”. En cierto sentido, puesto que

cada alma es preciosa, la iglesia debe inquirir: “¿Fue convertida Débora, y llegó ella a ser, después, una parte importante del cuerpo?”; “¿Es Tomás un cristiano más fiel hoy de lo que era un año atrás?”; “¿Le ayudamos a Susana a resolver sus problemas, de forma tal que se halla más cerca del Señor hoy día?”.

A los que están a cargo no sólo les interesa hacer la obra de la iglesia con mayor eficiencia. También les interesa aquellos que trabajan con ellos. Deben ver el trabajo, en el que están involucrados, como una oportunidad para el crecimiento espiritual. Por ejemplo, un programa para alimentar a los hambrientos, no sólo debe llenar los estómagos de algunos, sino que también

debe servir como medio, por el cual los cristianos involucrados en el programa, lleguen a ser más como Cristo. Si el líder del programa es un tirano, o si humilla a sus colaboradores, el programa puede llegar a ser un estorbo, antes que una ayuda para la iglesia.

El líder que supervise cualquier programa de la iglesia, sea que trabaje con el maestro de la escuela bíblica, o sea alguien que limpie el edificio, debe tener en mente la meta final de la iglesia. *No* estaría gerenciando la obra con éxito si actuara de forma tal, que cualquier igual cristiano es ofendido sin necesidad y se aparta de Cristo, en lugar de ser acercado a éste. ■

©Copyright 1999, 2002, por LA VERDAD PARA HOY  
Todos los derechos reservados