

Cómo hacer que los líderes rindan cuentas en una Cultura de Paz[®]

Por Ken Sande, Presidente de Peacemaker Ministries

Josh estaba desmoronándose lentamente bajo una constante andanada de críticas. Durante las primeras semanas como pastor, la gente de su iglesia lo vio como una persona amigable y solidaria. Pero Josh descubrió pronto que muchos de ellos estaban siempre insatisfechos. Se quejaban constantemente de sermones débiles, de necesidades no cubiertas o de falta de visión y crecimiento.

Los ancianos hicieron poco para ayudar en la situación. No confrontaron la murmuración y la calumnia, y parecía que aceptaban las acusaciones contra su pastor como verdaderas hasta tanto él demostrara su inocencia. Josh pasaba horas cada semana contestando quejas, y luego el ciclo comenzaba de nuevo. Podría haber durado más tiempo, pero vio cuán amargada se había vuelto su esposa hacia la iglesia y entregó su renuncia.

La iglesia de Glenn tenía el problema opuesto. Sus ancianos lo apoyaban tan consistentemente que no podían reconocer ningún error de parte de él. Reprimían las preguntas e inquietudes acerca de su liderazgo y minimizaban sus errores. Transmitían el claro mensaje de que todo desacuerdo con Glenn dañaba la unidad de la iglesia.

Cuando una mujer acusó a Glenn de conducta inadecuada durante la consejería, los ancianos dieron por sentado que ella lo había imaginado. Cuando otra mujer planteó una queja similar, los tres ancianos que estaban más cerca de Glenn se ofrecieron a investigar. Luego de unas pocas conversaciones con Glenn y con la mujer, aceptaron la versión de los sucesos que dio él y pidieron a la mujer que dejara la iglesia. Recién cuando Glenn fue encontrado en la habitación de un motel con una tercera mujer los ancianos reconocieron finalmente que su pastor tenía un problema.

Chris tiene la bendición de servir en una iglesia en la que los líderes entienden sus debilidades y están dedicados a ayudarlo a desarrollar y usar sus dones a pleno. Evalúan y afirman su trabajo periódicamente, y no dudan en señalar respetuosamente áreas donde se ha equivocado o necesita crecer. Han enseñado a la congregación cómo expresar preguntas e inquietudes con respeto, lo cual ayuda a evitar la acumulación de desacuerdos.

Cuando Chris fue acusado de no cumplir con una importante responsabilidad pastoral, los ancianos investigaron meticulosamente el asunto. Cuando concluyeron que la queja era legítima, Chris aceptó su opinión y de buen grado confesó su falla ante toda la iglesia. En vez de perder respeto, tanto Chris como los ancianos ganaron credibilidad al

ver la congregación su compromiso con la auténtica rendición de cuentas.

Estuve involucrado personalmente en cada una de estas situaciones, y he visto repetirse estos patrones vez tras vez. Cada año, cientos de iglesias y ministerios entran en un estado de conmoción cuando alguien critica o plantea preguntas serias acerca de la conducta de un pastor o ejecutivo de un ministro. Demasiadas de estas situaciones finalizan en renuncia, deshonra o división, generalmente porque los responsables de tratar las alegaciones cometen uno de dos errores importantes.

Subproteger a su líder

El primer error es *subproteger* al líder acusado de obrar mal. Esto podría involucrar permitir que los chismes y rumores se extiendan sin control, sacar conclusiones precipitadas acerca de la culpabilidad del líder o no darle una oportunidad significativa para defenderse. Podría involucrar también esperar o permitir que un líder dedique un tiempo importante a responder críticas triviales o infundadas expresadas por unas pocas personas que siempre están insatisfechas.

Estos patrones pueden conducir a una "cultura de crítica", que desgastará a la mayoría de los líderes. Cuando los líderes están sometidos a críticas interminables, su credibilidad se ve erosionada innecesariamente; esto puede reducir la confianza, el compromiso y el entusiasmo de toda su iglesia o ministerio. Cuando los líderes pasan muchas horas respondiendo a quejas insignificantes, su eficacia y productividad suelen verse afectadas. Y si finalmente se ven forzados a dejar el cargo debido a las quejas constantes o porque no se les dio una oportunidad justa para defenderse, sus seguidores a menudo lanzarán una campaña para castigar al equipo de liderazgo restante.

Sobreproteger a su líder

El segundo error que muchas iglesias y ministerios cometen es *sobreproteger* a sus líderes. Desarrollan una lealtad ciega que los impulsa a formar automáticamente un "círculo de carretas" cuando su líder es acusado de obrar mal. Suponen que la queja debe ser infundada e inmediatamente buscan formas de minimizarla o justificarla. Tal vez confíen en información de segunda mano o simplemente aceptan la interpretación del líder de las palabras y motivos de su acusador. Y, a veces, en un esfuerzo por proteger al líder, intentan silenciar, desacreditar o aun castigar a la persona que trajo la acusación.

Este patrón excesivamente protector puede crear una "cultura de negación", en la que los problemas son ocultados automáticamente. Si hay siquiera un poco de verdad en la queja, la sobreprotección impide al líder encarar el problema en sus primeras etapas, cuando pequeños cambios de parte de él podría fácilmente echar al olvido el tema. Si una queja seria es verdadera, el círculo de carretas puede tener consecuencias aún peores. Demorará los cambios necesarios, agravará o multiplicará el daño a otros y reducirá la credibilidad de las personas que deberían haber hecho que el líder rinda cuentas en primer lugar.

Aun cuando las acusaciones contra un líder sean mayormente infundadas, la sobreprotección igual puede causar un daño importante. Cuando las quejas serias son

rechazadas automáticamente, o cuando el equipo de investigación no los trata de forma claramente objetiva, a menudo dejarán una nube de duda tanto sobre el líder como sobre el ministerio mismo. Estas nubes se acumulan con el tiempo y reducen constantemente la reputación del líder tanto dentro como fuera de la iglesia o ministerio. Además, si una organización desarrolla la reputación de hacer investigaciones superficiales, podría carecer de credibilidad cuando deben ser tratados temas posteriores.

La rendición de cuentas dentro de una Cultura de Paz

Estos dos errores –la subprotección y la sobreprotección– pueden evitarse si las iglesias y ministerios reemplazan una cultura de crítica o negación por una *cultura de paz*, donde se equipa y alienta a las personas a resolver las quejas sobre el liderazgo y otros conflictos de una forma bíblica. El proceso general para hacer este cambio cultural se describe en [La transformación de su iglesia: Cómo cultivar una cultura de paz](#). Hay varios conceptos que son especialmente importantes al preparar a las personas para tratar de forma constructiva las quejas sobre el liderazgo.

- **Enseñe a las personas a vivir el evangelio en todas sus relaciones.** Todo líder cristiano tropezará y caerá en algún momento; ¡basta pensar en Moisés, David, Pedro y Pablo! Por lo tanto, a las personas se les debe recordar constantemente que sus líderes, como todo el mundo, necesitan los beneficios del evangelio en forma diaria. Esto no significa que simplemente pasamos por alto lo que hacen mal o no ejercitamos la disciplina adecuada. Lo que significa es que encaramos cada situación a la luz de la cruz, buscando ávidamente formas de hacer que la verdad, la gracia, la misericordia y el perdón de Dios se apliquen de una forma que revele el amor redentor de Cristo (Efesios 4:29-32; 2 Corintios 2:7; 1 Juan 1:8, 9).
- **Capacite a todas las personas, y especialmente a sus líderes, en cómo responder a los conflictos bíblicamente** de forma que puedan dejar de lado las reacciones mundanas al conflicto, como la acusación, la manipulación y el control, y trabajar en conjunto para resolver sus diferencias de una forma que demuestre la sabiduría y el poder de Cristo en sus vidas (Mateo 5:9).
- **Enseñe a las personas a recibir críticas a la luz de la cruz.** Según señala Alfred Poirier en su excelente librito, [Words that Cut](#), un creyente maduro está consciente de su propio pecado, está dispuesto a buscar la verdad en la crítica y puede responder a los ataques a la luz de lo que Jesús ha hecho por nosotros en la cruz (ver Proverbios 15:32; 17:10; 1 Timoteo 1:16).
- **Enseñe a las personas a evitar el chisme y la calumnia, especialmente contra los líderes.** La Biblia nos advierte que la lengua es como una chispa que enciende bosques enteros (Santiago 3:5, 6). Estas chispas podrían ser reducidas considerablemente si se enseñara regularmente a las personas a reemplazar el chisme y la calumnia por el diálogo respetuoso realizado en el espíritu de Cristo (Proverbios 16:28; 26:20; Efesios 4:29).
- **Elogie repetidamente el hábito de hacer "juicios caritativos"**, que es una predisposición para creer lo mejor acerca de los demás y buscar lo mejor en los demás, hasta que datos claros demuestren lo contrario (ver 1 Corintios 13:7;

Judging Others: The Danger of Playing God).

- **Aliente a las personas a distinguir entre estilo y sustancia.** Muchas quejas contra líderes surgen porque miembros de la iglesia o personal del ministerio se ofenden por la personalidad o estilo de liderazgo del líder (2 Corintios 10:1, 10). Si bien a veces es útil hablar en privado con un líder acerca de estos temas, las cuestiones de personalidad y estilo no deben ser elevadas a la categoría de alegaciones de que un líder ha pecado o ha cometido un mal considerable.
- **Recuerde a los líderes que confíen en Dios para proteger su reputación.** Cuando los líderes son acusados de obrar mal, suelen volverse muy defensivos, especialmente si creen que las acusaciones son mayormente falsas. Una forma de ayudarlos a recuperar una confianza calmada y objetiva es hacer que dediquen tiempo a meditar en las promesas que Dios les da en pasajes como Salmos 37, Proverbios 26:2, Isaías 30:15 y Mateo 11:28.

Cómo apoyar a los líderes

Como reveló Pablo en sus cartas, los líderes cristianos suelen estar expuestos a las críticas, las quejas y los conflictos. Hay varias formas en las que las iglesias y los ministerios pueden apoyar a sus líderes al tratar con este peligro ocupacional.

- **Establezca una rendición de cuentas significativa y constructiva.** Sólo un necio o una persona que no entiende la doctrina del pecado se rodeará de personas que siempre estarán de acuerdo con él (2 Timoteo 4:3). Si los líderes se imponen altas normas mutuamente (1 Corintios 4:2; Santiago 3:1), desarrollan relaciones de auténtico amor y confianza y se corrigen respetuosamente unos a otros cuando tropiezan (Salmos 141:5), muchas fallas de los líderes podrán ser prevenidas y resueltas en sus primeras etapas.
- **Brinde a los líderes evaluaciones de desempeño periódicas** donde haya un compromiso de seguir la verdad en amor (Efesios 4:15). Estas reuniones pueden brindar confirmación específica de fortalezas y éxitos, y tratar debilidades y fracasos de una forma positiva, en vez de esperar a que los problemas alcancen niveles explosivos.
- **Proteja a los líderes de las quejas menores.** En una iglesia o ministerio grande, no es realista esperar que el pastor principal o director general responda personalmente a cada queja. Por lo tanto, es necesario designar a un reconciliador especial que pueda responder a las quejas contra los principales líderes. Es esencial que esta persona no demuestre favoritismo hacia los líderes (Levítico 19:15; Santiago 2:1). Esta persona puede a menudo resolver temas menores, de modo que sólo las quejas serias no resueltas puedan ser llevadas a la atención de los líderes.
- **Discipline a las personas que persisten en hacer quejas inapropiadas.** Si hay personas que tienen el hábito de hacer quejas triviales o infundadas contra los líderes, es adecuado ponerlas bajo una disciplina redentora, tanto por el bien de ellas como por el de su iglesia o ministerio (Gálatas 6:1; ver **Church**

Discipline: God's Search and Rescue Plan).

Cómo apoyar al personal y a la congregación

Muchas quejas contra líderes son magnificadas o mal manejadas porque las personas no saben cómo expresar sus inquietudes de una forma constructiva. Las iglesias y ministerios pueden brindar el aliento, la dirección y el apoyo necesario para las personas de varias formas:

- ***Alentando y equipando a las personas para que compartan las inquietudes personalmente con sus líderes.*** Muchas quejas contra líderes pueden ser resueltas si se le enseña a las personas cómo ir a los líderes en privado para tratar amablemente temas que parecen demasiado serios como para pasar por alto (Proverbios 19:11; Mateo 18:15; Gálatas 6:1; Proverbios 22:11). Esta enseñanza puede ser resumida en varios **principios básicos de la pacificación**, y pueden ser presentados con mayor detalle en **clases de Escuela Dominical o grupos de estudio bíblico** abarcadores.
- ***Brindando ayuda informal en situaciones difíciles.*** Si una queja no es resuelta satisfactoriamente a través de una conversación privada, o si una reunión privada no parece prudente,¹ es adecuado que la persona interesada busque a una tercera persona para ir con ella a discutir el problema con el líder (Mateo 18:16). Este tercero podría ser otro líder, un miembro del personal de relaciones humanas o alguien en la iglesia o ministerio que ha sido **capacitado como un reconciliador**.
- ***Desarrollando un proceso de queja por escrito.*** En iglesias y ministerios más grandes, sería prudente incorporar estos pasos a una política de quejas por escrito que brinde dirección clara sobre cómo comunicar y seguir quejas serias. Esto es especialmente importante en el contexto de relaciones de empleo, que tienen consideraciones legales especiales.

Cómo resolver quejas formales

Cuando una queja contra un líder no puede ser resuelta a través de medidas informales y el tema es demasiado serio como para pasar por alto, será necesario implementar un proceso formal de investigación y resolución. Este proceso tendrá la posibilidad de finalizar constructivamente si brinda a todos los involucrados estas "3 Satisfacciones":

- **Satisfacción de proceso**, que requiere un proceso claro e imparcial donde todos los involucrados estén de acuerdo en que han tenido una oportunidad razonable para presentar su postura en la cuestión (1 Corintios 14:40);
- **Satisfacción personal**, que requiere tratar a todos respetuosamente y equitativamente, tal como a usted le gustaría ser tratado (Mateo 7:12, Santiago 2:1-4); y
- **Satisfacción de producto**, que exige una solución final que sea tan justa y equitativa como sea humanamente posible (Miqueas 6:8; Proverbios 28:5).

Aun cuando las personas no estén de acuerdo con el resultado final (el producto) de un proceso de queja, generalmente aceptarán el resultado si el equipo de investigación les

brindó tanto satisfacción de proceso como satisfacción personal. No puedo enfatizar demasiado este punto: *dé a las personas satisfacción de proceso y satisfacción personal, y generalmente estarán contentas, aun cuando no concuerden con la esencia de su decisión.* Si, en cambio, una iglesia o ministerio no brinda estos dos niveles de satisfacción, sus líderes se verán forzados a menudo a pasar muchas horas respondiendo a una proliferación de quejas contra ellos.

Cada situación tendrá sus propios desafíos y requisitos únicos, pero existen varios principios generales que ayudan a asegurar la satisfacción general en un proceso de queja formal.

- ***"En todo traten ustedes a los demás tal y como quieren que ellos los traten a ustedes"*** (Mateo 7:12). Pregúntese continuamente: "Si yo hubiera presentado esta queja, o si yo fuera la persona acusada de obrar mal, ¿cómo me gustaría que los investigadores procedieran en esta etapa específica?".
- ***Designa un equipo de investigación cuya objetividad e imparcialidad estén fuera de duda*** (Levítico 19:15). Diga tanto al acusador como al acusado quiénes han sido nominados para el equipo. Si alguno de ellos tienen dudas acerca de la objetividad de un miembro del equipo, haga todos los esfuerzos razonables, dentro de los límites de su estructura de gobierno, para reemplazar a ese miembro de equipo por una persona más aceptable.
- ***Busque el consejo o la participación de un reconciliador externo.*** Si hay un cuestionamiento razonable acerca del equipo de liderazgo o de investigación, suele ser prudente involucrar a un reconciliador externo (Proverbios 13:10). En muchas situaciones, un reconciliador podrá simplemente ofrecer consejos útiles a uno o ambos lados, mientras que en otros casos será útil que participe directamente en el proceso de investigación.
- ***Insista en recibir información de primera mano.*** No acepte rumores o información de segunda mano (Deuteronomio 19:15; 1 Timoteo 5:19). No dependa de la interpretación del acusador de la conducta del líder, ni de la interpretación del líder de las palabras o motivos del acusador. Vaya a las fuentes originales y escuche la información pertinente con sus propios oídos.
- ***Evite sorpresas.*** Notifique a las personas con bastante anticipación acerca de las reuniones y discusiones planeadas para que tengan tiempo para ajustar sus programas y prepararse para lo que tienen que decir.
- ***Dé al líder acusado la oportunidad de escuchar el testimonio contra él y para hacer una defensa preparada*** (Deuteronomio 19:16). En algunos casos, podría ser adecuado que los investigadores recojan información preliminar y hablen con sus propios testigos, pero el líder acusado deberá tener finalmente la oportunidad de escuchar y responder a todo testigo o evidencia contrarios que puedan ser considerados por las personas que tomarán la decisión final en la cuestión.
- ***Dedique tiempo a buscar consenso en oración.*** Cuando un equipo de investigación o de liderazgo alcanza una decisión por una mayoría leve, a menudo experimentará una fuerte reacción de personas de la iglesia o ministerio que piensan que no han buscado diligentemente la voluntad de Dios

en la cuestión. Los ataques resultantes pueden abrumar al equipo de liderazgo que queda, que se verá debilitado por su propia falta de unidad. Por lo tanto, a menos que circunstancias atenuantes requieran la decisión inmediata por una mayoría simple, es prudente dedicar tiempo a investigar minuciosamente una queja y llegar a una decisión en oración que todo el equipo pueda apoyar sinceramente, especialmente si es probable que otros critiquen su decisión.

- **Explique detalladamente las razones detrás de su decisión final.** Evite toda apariencia de encubrimiento, y no deje ningún lugar para la duda en cuanto a la razón de la decisión que se tomó. Liste los hechos centrales y los principios bíblicos rectores, y explique sus conclusiones clara y específicamente.
- **Si un líder ha hecho algo incorrecto, aliéntelo a confesarlo, a asumir la responsabilidad por sus acciones y a hacer los cambios necesarios** (Proverbios 28:13; 1 Juan 1:9). En casos de pecados o violación de confianza serios, o cuando hay una falta de arrepentimiento genuino, podrá ser necesario que renuncie al cargo. Pero, cuando demuestra claramente un espíritu de arrepentimiento y dispuesto a aprender, y la ofensa no lo descalifica automáticamente para el cargo, deberá ser asegurado en cuanto a la gracia y el perdón de Dios, y se le debe dar la oportunidad de mostrar cómo Dios está ayudándolo a cambiar. Similarmente, si se descubre que el acusador presentó la queja sin un fundamento válido, debe ser alentado a arrepentirse y cambiar.

Cuando estos principios se practican consistentemente, la mayoría de las quejas contra los líderes pueden ser resueltas de forma redentora. Durante el proceso, se puede alentar a las personas a expresar sus inquietudes productivamente. Los líderes pueden ser protegidos de acusaciones falsas y alentados a crecer donde sea necesario. La reputación de la iglesia o ministerio puede ser preservada. Y, lo más importante, el nombre de Dios será honrado al responder su pueblo unos a otros como lo haría Cristo, con justicia, integridad y rectitud.

Si usted necesita consejos específicos sobre cómo aplicar estos principios en una situación especialmente difícil, por favor contacte a Peacemaker Ministries y pida una cita telefónica con uno de nuestros Asesores de Ministerio más experimentados.

Traducción: Alejandro Field

^[1] Para ejemplos acerca de cuándo es adecuado involucrar a otros inmediatamente, ver [The Peacemaker](#), pp. 146-147.

Ken Sande es abogado, autor de *The Peacemaker: A Biblical Guide to Resolving Personal Conflict* (Baker Books, 3rd Ed. 2003), *Peacemaking for Families* (Tyndale, 2002) y presidente de Peacemaker Ministries (www.HisPeace.org), un ministerio internacional dedicado a equipar y asistir a cristianos y sus iglesias para responder a los conflictos bíblicamente.

Este artículo puede ser fotocopiado, retransmitido por correo electrónico o reproducido en boletines, en la Internet o en otros medios impresos, en su totalidad, siempre que dicha copia, retransmisión u otro uso no sea para lucro u otro propósito comercial, y siempre que toda distribución o uso de este artículo cuente con la siguiente frase de crédito completa, al final del artículo: "Copyright 2004 Peacemaker® Ministries. www.HisPeace.org. Reimpreso con permiso". Peacemaker Ministries podrá retirar o modificar este otorgamiento de permiso en cualquier momento.

© 2003 by Peacemaker® Ministries. Todos los derechos reservados.



PEACEMAKER
MINISTRIES

PO Box 81130
Billings, MT 59108
406-256-1583

www.HisPeace.org
mail@HisPeace.org