

SUGERENCIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN PASTOR

Por Arthur Denyer, Director Ejecutivo de SOLIDpastors
arthur@solidpastors.org

Una sucesión planificada

Un líder cristiano que sea maduro y responsable comenzará a planificar su sucesión con mucha anticipación. En la mayoría de los casos, el proceso de planificación de la sucesión en el liderazgo debería comenzar incluso con varios años de antelación. Esto no es exagerado: todo lo contrario.

Un plan de sucesión puesto en marcha con mucha anticipación permite seleccionar con muy buen tiempo un grupo de potenciales candidatos, los cuales podrán ser examinados y entrenados con sumo

cuidado. Este pequeño grupo de candidatos podría incluso tornarse en un semillero de líderes para la organización, de entre los cuales eventualmente podría surgir el candidato ideal para suceder al líder de más alto rango.

También, un plan de sucesión que se ejecuta sin prisas permite llevar a cabo una transición gradual, la cual será sin duda más suave y fácil de manejar para la organización como un todo, así como para las personas directamente involucradas.

UN LÍDER CRISTIANO QUE SEA MADURO Y RESPONSABLE COMENZARÁ A PLANIFICAR SU SUCESIÓN CON MUCHA ANTICIPACIÓN. SIN EMBARGO, ES RARO VER QUE CON EL TIEMPO ADECUADO SE PONGA EN MARCHA UN PLAN DE SUCESIÓN PARA EL LIDERAZGO DE UNA IGLESIA U ORGANIZACIÓN CRISTIANA.

La dura realidad

Lamentablemente, es raro ver en el contexto latinoamericano que con el tiempo adecuado se ponga en marcha un plan de sucesión para el liderazgo de una iglesia u organización cristiana. Aunque no hay dos casos iguales, esto podría obedecer a una o más posibles razones: falta de visión del liderazgo actual; planificación deficiente; un apego poco sano al puesto y al poder que éste conlleva; aprensión ante el cambio; temor a una transición brusca de poder; carencia de una segunda línea de mando entre la cual escoger posibles sucesores; establecimiento de dinastías familiares; etc.

Muy específicamente en el caso de las iglesias de nuestra región resulta común encontrar situaciones en las que por algún motivo el pastor general deja su posición, y con poco o ningún aviso previo, la iglesia se encuentra carente de su principal figura de

liderazgo, sin un candidato previamente preparado, y sin un plan para saber qué hacer en tal situación.

La iglesia que inesperadamente se encuentra a sí misma en esta situación tiende a

sufrir una serie de males que la afligen y hasta la desgarran. La inseguridad provoca ansiedad, la falta de un plan a seguir provoca incertidumbre, y el vacío de liderazgo tiende a ser terreno fértil para las luchas de poder y la creación de facciones que dividen al cuerpo de Cristo.

Sugerencias para cuando no hay una sucesión planificada

Cuando la iglesia enfrenta una situación de sucesión no planificada en el nivel más alto de su liderazgo, es de la mayor importancia desarrollar cuanto antes un plan de acción. El plan de acción no tiene que ser perfecto, ni es tampoco inamovible. La función principal de este plan de acción es ofrecer claridad a todas las personas involucradas o afectadas por el proceso, de manera que se reduzca en lo posible el impacto negativo de esta transición forzada. La función secundaria de este plan de acción es marcar el derrotero para las personas que tengan a su cargo conducir el proceso mismo de sucesión.

Ofrecemos a continuación algunas sugerencias básicas para ayudar a lograr un actuar sano, intencional y equilibrado en el proceso de selección del pastor principal de una congregación, cuando no hay un plan de sucesión que fuera elaborado y puesto en marcha con la debida antelación.

Las sugerencias que aquí se ofrece son solamente una guía general: lo que aquí se propone no debe ser asumido como un proceso estricto ni mucho menos infalible. Cualquier congregación que no tiene un plan de sucesión y de pronto necesita elegir a un pastor principal, podría apoyarse en un documento como este para tomar algunas ideas y desarrollar un proceso que se ajuste a sus propias necesidades, características y expectativas.

El proceso sugerido

La secuencia de pasos a seguir para orientar el proceso de selección de un pastor principal cuando no se cuenta con un plan de sucesión, podría tomar la siguiente forma aproximada:

■ Nombrar un comité de selección

El primer paso es nombrar un comité que, en representación de la congregación, llevará a cabo el proceso de identificación y selección de candidatos.

Para que pueda ser ágil en su función, este comité debería estar formado por un reducido grupo de personas, pues por regla general, cuantas más personas conformen un comité, menos ágil será el trabajo de ese comité. Para un caso como este, es recomendable pensar en unas cinco o siete personas: siempre un número impar, para eliminar la posibilidad de empates en las votaciones.

Idealmente, este comité estará formado por personas maduras en la fe, que pueden ser ancianos o líderes de la iglesia, y que deben contar con la confianza de la congregación. Los integrantes de este comité NO deben tener intereses personales en el proceso: ni ellos ni sus allegados tienen interés en asumir el puesto de pastor.

■ Nombrar un comité de validación

Este es un comité más grande (hasta unas doce personas), formado bajo criterios similares a los del comité de selección, e integrado de forma tal que en él estén representados todos los ministerios y los grupos de población que existen en la iglesia, con un adecuado balance de grupos de edad y de hombres vs mujeres.

La labor del comité de validación es doble: verificar en todo momento que el comité de selección esté logrando avanzar según lo esperado, y más adelante entrevistar y validar a los candidatos que el comité de selección proponga para el puesto.

■ Desarrollar un documento de perfil de la iglesia

En un proceso de oración y análisis, es necesario desarrollar un documento escrito que presente un perfil o una semblanza de la iglesia. Este documento

lo podrían redactar o al menos aprobar en conjunto el comité de selección y el comité de validación.

En tan solo unas pocas páginas (no más de cinco), el documento de perfil o semblanza de la iglesia debe abarcar temas tales como la historia de la congregación, su sistema de gobierno, su afiliación denominacional o doctrinal, su misión, visión y valores (si esto estuviera definido y redactado), sus actividades usuales y sus planes, su contexto en la comunidad, y sus expectativas en cuanto a las funciones y el tipo de liderazgo que esperan que ejerza un pastor principal.

Este documento sirve para dos propósitos: (A) Ayuda a ambos comités a profundizar en el proceso de analizar cómo es la iglesia, cuáles son sus características y sus necesidades, y cuál es el tipo de pastor que más necesita; y (B) Ayuda en el proceso de discernimiento de cualquier candidato a pastor y le sugiere a los candidatos los posibles temas para discutir con la iglesia a lo largo del proceso.

Desarrollar un documento de perfil del pastor

En un proceso de oración y análisis, es necesario desarrollar un documento sencillo con el perfil básico del tipo de pastor que la iglesia cree que necesita en este momento de su historia. Redactar este documento podría ser una tarea del comité de selección, o podría ser desarrollado en conjunto con el comité de validación.

En este documento hay que definir bien cuáles son los roles o ministerios que debe cubrir el pastor. Para esto es muy aconsejable visitar los textos bíblicos pertinentes, consultar otras literaturas relevantes, y examinar bien las costumbres y las necesidades de la iglesia.

En esta etapa es necesario pensar con cuidado en el tipo de gobierno de iglesia que se ha tenido o que se

desea, a fin de seleccionar a un pastor que se sienta cómodo con ese tipo de gobierno.

También hay que definir cuidadosamente y especificar con toda claridad el tipo de liderazgo que se desea que ejerza el pastor. Aquí puede ser de mucha ayuda los perfiles DISC o alguna otra herramienta similar. Este factor puede llegar a ser incluso mucho más importante que la experiencia pastoral previa del candidato.

Finalmente, podría ser aconsejable incluir en este documento otras características que podrían resultar relevantes: edad, estado civil, estudios, experiencia previa, contexto denominacional, etc.

Definir las condiciones y compensaciones para el puesto

Antes de buscar o entrevistar posibles candidatos, el comité de selección deberá definir cuáles son las condiciones básicas que ofrecerán o esperarán para el puesto de pastor principal. Algunas de estas informaciones podrían ser divulgadas como parte del proceso de búsqueda de candidatos, mientras que otras quizá deban mantenerse en privado hasta que inicie el proceso de entrevistas.

En esta etapa será necesario definir y especificar por escrito las funciones o tareas ministeriales de las que el pastor se hará cargo, ya sea al nivel de ejecución o de supervisión.

Este es también el momento de definir las condiciones básicas del puesto: tiempo parcial o completo; bi-vocacional o dedicación exclusiva; involucramiento en otros ministerios; salario y otras prestaciones; vacaciones y tiempos sabáticos; uso de la casa pastoral si hubiese (¿incluye pago de servicios?), etc.

Finalmente, es aconsejable definir también con claridad los plazos de contratación: ¿Durante cuánto tiempo será esta persona el pastor general de la

iglesia? ¿Deberá ser reelecto, confirmado o ratificado periódicamente? Resulta muy aconsejable definir un plazo de contratación inicial muy corto (¿Quizá un año?), con una ratificación al término de ese plazo: de esta forma, tanto la iglesia como el pastor tendrán disponible una puerta de salida en caso que las cosas no resulten como se esperaba.

Finalmente, luego de haber definido todos estos aspectos, se podrá crear un documento formal de descripción del puesto: puede ser MUY útil reclutar la ayuda de alguien con experiencia en recursos humanos, siempre que esa persona logre un documento práctico y sencillo (debe evitarse un documento formal y elegante, que podría resultar complejo y poco fácil de usar).

| Abrir un concurso público

Tras haber agotado las etapas anteriores, el comité de selección deberá definir algunos aspectos formales del proceso de concurso: cuáles serán las fechas durante las que se recibirá aplicaciones para el puesto, cuáles documentos se entregará a los interesados y cuáles documentos deben entregar los interesados, y cuál será la dirección electrónica (¡una sola!) para consultas y para recibo de aplicaciones.

Solo al llegar a este punto es que será oportuno comunicar la vacante por todos los medios posibles, para tratar de alcanzar a la mayor cantidad posible de candidatos viables.

| Primera preselección de ofertas

Luego de cerrar el periodo de recepción de ofertas, será necesario examinar todas las aplicaciones que se haya recibido, eliminando las que deban ser descartadas por no cumplimiento de los requisitos, o por cualquier otro motivo razonable.

El próximo paso será emplear todos los medios legales disponibles para conocer más acerca de los candidatos por medio de explorar en archivos de

registro civil, archivos de registro de propiedades, registros judiciales, archivos policiales, bases de datos de ofensores sexuales, bases de datos de calificación de deudores, etc. El propósito de esta indagación (cuyos resultados deben manejarse con total discreción) es validar el historial y las atribuciones de carácter de la persona que podría llegar a ocupar un puesto tan delicado como el de pastor principal de la congregación. En algunos países podría ser necesario solicitar a los candidatos que ellos mismos provean esta documentación, o una autorización para acceder a ella.

Entonces, lo adecuado sería responder formalmente a los candidatos rechazados, agradeciendo su interés y explicando sin mucho detalle que no han calificado para las etapas posteriores del proceso.

| Segunda preselección de ofertas

Una vez que se ha seleccionado a los candidatos viables, podría ser oportuno escribirles indicando que han pasado a una segunda etapa de selección, y solicitándoles que se mantengan en oración al respecto. Si fuera del caso, se podría aprovechar este momento para indicarle a algunos candidatos que deberán aportar más documentos o referencias.

En este momento será necesario llamar por teléfono a TODAS las personas que los candidatos hayan ofrecido como referencias personales, profesionales, o ministeriales. A estas personas de referencia será necesario plantearles una serie de preguntas clave que ya de antemano el comité de selección haya definido. Las preguntas a las personas de referencia deberán incluir al menos aspectos de carácter personal, historia y situación familiar, historia y situación ministerial, habilidades y limitaciones en el trato con las personas, y estilo de liderazgo.

En forma natural y sin mala intención, cualquier candidato a un puesto tratará de ofrecer como referencia a personas que sabe que hablarán a su favor. Por eso, al hablar con las personas que el candidato ofreció como referencia, es siempre recomendable preguntar por otras personas adicionales con las que se podría hablar para el mismo fin. Al profundizar en las referencias de los candidatos es de capital importancia (A) hacer las mismas preguntas a las personas adicionales que se ha identificado, y (B) visitar las congregaciones en las que los candidatos se han desempeñado previamente.

Debido a la muy delicada naturaleza del ministerio pastoral, será indispensable eliminar sin miramientos las aplicaciones que hayan resultado en referencias personales poco convincentes. Al hacer esto, resulta recomendable comunicarse formalmente con los candidatos rechazados, agradeciendo su interés y explicando sin más detalles que no han calificado para las etapas siguientes del proceso.

Formar una terna de candidatos

Cuando ya se dispone de un grupo de candidatos viables y con antecedentes verificados, lo oportuno será entrevistar personalmente a todos los candidatos que hayan llegado hasta esta etapa. Este proceso lo debe desarrollar el comité de validación, quizá con la participación del comité de selección.

Las entrevistas deberán realizarse con la ayuda de una guía de preguntas elaborada previamente. El objetivo de la entrevista es discernir en cuanto a temas de personalidad, llamado, estilo de liderazgo, momento de vida, etc. (en este momento son menos importantes los temas doctrinales o la experiencia previa).

Aunque es posible que una sola persona actúe como vocero del grupo, ninguna entrevista a candidatos

deberá ser realizada ante una sola persona: el comité deberá estar presente y actuar siempre como un equipo.

Luego de la realización de las entrevistas, será necesario definir por común acuerdo y en un proceso de oración un grupo conformado por los tres candidatos que se ha considerado como más aptos para la posición. Es importante mantener a mano los documentos completos de esos candidatos, así como una explicación de por qué se ha llegado a la conclusión de que cada uno de ellos es un buen candidato.

Evaluar a los candidatos de la terna

El comité de selección y el comité de validación, actuando en conjunto, deberán entrevistar por segunda vez, y uno por uno, a los tres candidatos. En esta ocasión, será extremadamente valioso entrevistar a los candidatos en compañía de su cónyuge y sus hijos. Además, resultará de enorme valor hacer esta segunda entrevista en un contexto marcadamente informal: visitando al candidato en su casa de habitación, invitándolo a almorzar o a tomar café en la casa de alguno de los miembros del comité, o incluso invitándolo a disfrutar juntos de un paseo en el parque un sábado por la tarde.

Este es el momento para que tanto los comités como los candidatos expresen todas sus expectativas y sus dudas. Una entrevista de estas debe ser relajada y sin presión de tiempo: fácilmente puede tomar toda una tarde.

Luego de esta segunda ronda de entrevistas, es oportuno invitar a cada uno de los candidatos para que compartan con la iglesia en pleno. En este tipo de procesos es muy usual invitar a los candidatos a predicar, pero es necesario tener en cuenta que se está buscando a un pastor integral, y no solo a un predicador. Es bueno que los candidatos prediquen para la iglesia, pero es mucho más importante que

la iglesia pueda compartir con el candidato y con su familia en un contexto más libre: un paseo congregacional, un almuerzo compartido, una tarde familiar, etc.

Elegir al nuevo pastor

Lo más recomendable es que los miembros de ambos comités, actuando en conjunto, y luego de un proceso profundo de discusión y de oración, elijan entre ellos a uno de los candidatos. Luego deberán presentar y explicar su elección ante la iglesia en pleno, y solicitar que la congregación ratifique o rechace su elección.

Una alternativa muy usual es que toda la iglesia vote para elegir a un candidato. Aunque es usual, no existe un antecedente bíblico para justificar un proceso como este. Además, existe el claro riesgo de que la gente vote por el más simpático o por el que predica mejor, cuando eso no es lo que se busca.

Finalmente, será necesario comunicar el resultado de la elección a los candidatos y a las autoridades denominacionales. Esto debe hacerse formalmente (por escrito) y con toda claridad.

Cabe la posibilidad de que ninguno de los candidatos cumpla bien con el perfil y con las expectativas que se ha planteado. En un caso así, el proceso podría ser declarado desierto (incluso, el proceso podría ser declarado desierto desde el momento de tratar de formar la terna). Si esto sucede, será necesario retroceder en el proceso para (A) verificar si el perfil y las expectativas son realistas, y (B) buscar nuevos candidatos.

Desarrollar un proceso conjunto de planificación

Es aconsejable que el nuevo pastor tenga un tiempo prudencial para conocer a la iglesia, conocer a las personas, y adaptarse a su nueva posición. Con el fin de no agregar aún más elementos a un proceso que ya es complejo, resulta recomendable que durante

este tiempo de adaptación no se haga cambios en la estructura, los planes y/o la forma de trabajo de la iglesia.

Luego del periodo de adaptación, es aconsejable que el nuevo pastor, en conjunto con los demás líderes de la iglesia, inicie un proceso de refrescamiento de la visión, así como de evaluación y planificación para la iglesia. Aunque ya desde antes la iglesia tuviera algunos de estos elementos, es recomendable que el nuevo pastor tenga y sienta la libertad de ajustar algunos aspectos del trabajo de la iglesia para hacerlos más suyos y para imprimirles algo de su estilo personal.

Algunas consideraciones finales

El primer periodo de nombramiento

Cuando se enfrenta una situación de transición en el nivel superior de liderazgo y no se dispone de un plan de sucesión que haya sido puesto en marcha con antelación, se enfrenta inevitablemente algunos riesgos adicionales. Uno de estos riesgos es elegir un líder —un pastor, en este caso— que quizá surja de dentro de la misma congregación pero que más adelante se note que estaba plenamente preparado o no poseía todas las condiciones para la posición; o que quizá venga de fuera con amplia experiencia, pero con hábitos y estilos que solo sobre la marcha podrán ser detectados y valorados.

Al considerar estos riesgos adicionales, resulta aconsejable que el primer periodo de nombramiento sea corto: aproximadamente de un año. Luego de ese primer nombramiento, debería darse —tanto al nuevo pastor como a la congregación—, la oportunidad de decidir si se desea continuar con el nombramiento. Es posible que después de ese primer año todos estén dispuestos a celebrar la acertada elección y a seguir adelante. Pero también es posible que para entonces el nuevo pastor haya descubierto rasgos de la comunidad de

fe con los que no está dispuesto a enfrentarse, o que la iglesia haya descubierto algunas características indeseables en su nuevo pastor: ¡nada peor en este caso que darse cuenta de estas cosas sabiendo que el compromiso asumido es permanente y sin salida!

Un proceso congregacional de oración y discernimiento

Se ha recomendado que el proceso de selección, evaluación y elección del nuevo pastor quede en las manos de dos reducidos grupos de miembros de la congregación. Esto es así para favorecer un proceso más expedito, que se entrase y se complique menos debido a la diversidad de intereses y opiniones que supondría un proceso más inclusivo. Sin embargo, esto no implica que el resto de la congregación queda fuera del proceso.

Durante el proceso de selección de un nuevo pastor, la congregación toda debe participar activa y responsablemente elevando el proceso en oración ante Aquel que gobierna todos los detalles y que ve más allá de nuestro entendimiento. Son dos los aspectos más importantes que la congregación debe mantener en oración: (A) la armonía, sensibilidad, sabiduría, agudeza y perspicacia de los miembros de ambos comités, y (B) la guía de Dios en el proceso de

discernimiento que llevará a toda la congregación hacia la elección de su nuevo pastor.

¡Que no nos suceda otra vez!

La iglesia que se ve forzada a enfrentar una transición en el nivel superior de su liderazgo sin haber estado plenamente preparada para ello, quedará sin duda con escaso deseo de volver a pasar por lo mismo. Por esto, es muy posible que tal iglesia desee poner en marcha cuanto antes un plan de sucesión de liderazgo.

Un plan de sucesión de liderazgo no implica suponer que el pastor está a punto de marcharse. Implica simplemente tomar las medidas necesarias para estar preparados para la eventualidad de enfrentar una nueva transición, ya sea por enfermedad prolongada, por renuncia o por otro motivo cualquiera. Un plan de sucesión puede tomar muchas formas distintas, pero caso de seguro comenzará por elegir a un grupo de personas que deberán comenzar a formarse como líderes cristianos responsables y maduros, los cuales formarán eventualmente una suerte de segunda línea de mando, y de entre los cuales podría en su momento surgir y prepararse quien –cuando sea necesario– pueda hacer una suave transición hacia el rol de pastor principal.

Para más recursos, visítenos en línea en www.solidpastors.org

