

Antes de comenzar

Cómo iniciar una conversación sincera sobre la misión, la coherencia y el cambio

Una guía complementaria de La Organización de Jesús y el Índice de Jesús. Léala individualmente y luego utilice las preguntas de conversación con su iglesia, ministerio, junta directiva o equipo de liderazgo.

Comience con curiosidad. Dé lugar al desacuerdo. Vuelva a la misión.

JesusIndex.org

Cómo iniciar la conversación

La resistencia al cambio dentro de una organización rara vez se debe simplemente a que a las personas les disguste mejorar. Con más frecuencia, surge porque el cambio amenaza algo que se ha vuelto familiar, valioso o personalmente significativo. Puede ser un proceso que alguien creó, un comité que dirige, un ministerio al que ha dedicado años, un cargo que conlleva influencia o una tradición ligada a buenos recuerdos. Una forma de trabajar puede volverse tan habitual que las personas dejan de distinguir entre la misión y el método.

Esto ocurre especialmente en iglesias, ministerios, organizaciones sin fines de lucro, juntas directivas y otros grupos que dependen de la confianza, los valores compartidos y el consenso. Allí, la oposición al cambio suele ser más discreta de lo que se espera. Pocas personas anuncian que se oponen a examinar si la organización está cumpliendo su misión. La resistencia puede presentarse como una solicitud de estudiar más el asunto, la preocupación de que no sea el momento adecuado, la sugerencia de remitirlo a otra instancia, la advertencia de que la conversación podría causar divisiones o el deseo de preservar la unidad.

Ninguna de esas inquietudes debe descartarse de inmediato. A veces la prudencia es sabiduría. Las tradiciones pueden conservar lecciones importantes; quienes han servido por mucho tiempo aportan conocimiento institucional; y una propuesta que parece innovadora quizá no haya sido probada. Sin embargo, la prudencia también puede convertirse en una excusa para evitar cualquier examen. El primer desafío es iniciar una conversación que permita examinar la misión sin que las personas sientan que ellas, su historia o sus contribuciones están bajo ataque.

Comience por el propósito, no por la crítica

Afirmaciones como «Hemos perdido el rumbo», «Este ministerio ya no es eficaz» o «Necesitamos reestructurarnos» quizá terminen siendo acertadas. Pero también dividen la sala de inmediato entre quienes están de acuerdo y quienes sienten la necesidad de defender lo que existe. La conversación toma posiciones antes de llegar a la reflexión.

Es mejor empezar por el propósito. ¿Por qué existimos? ¿Qué intentábamos lograr al principio? ¿Qué creemos que hemos sido llamados a hacer? ¿Qué resultados nos indicarían que estamos cumpliendo ese llamado? Estas preguntas apartan la conversación de las personas y la acercan a algo que todos pueden examinar juntos.

Jesús llevó repetidamente a las personas de vuelta a los principios fundamentales. Cuando surgieron disputas sobre la observancia del sábado, volvió la atención a su propósito: el sábado fue hecho para el ser humano, y no el ser humano para el sábado (Marcos 2:27). La cuestión no era si el sábado importaba; sí importaba. La cuestión era si una práctica relacionada con él había adquirido más importancia que el propósito al que debía servir. Esa distinción importa en cualquier organización. Un método puede resultar tan familiar que cuestionarlo parezca cuestionar la misión. Volver al propósito permite examinar el método sin declararlo equivocado de antemano.

Las preguntas abren espacio para descubrir

Compare decir «Dedicamos demasiado tiempo a mantener programas que ya no sirven a nuestra misión» con preguntar «Si hoy fundáramos esta organización, con lo que sabemos ahora, ¿cuáles de nuestras actividades volveríamos a crear sin duda?». La segunda pregunta puede revelar la misma inquietud, pero quienes participan ayudan a descubrirla.

Es más probable que un cambio perdure cuando las personas ven suficiente evidencia para formarse un juicio en conjunto. Esto exige curiosidad auténtica, no una serie de preguntas diseñadas para conducir al grupo a una conclusión ya decidida. Jesús hacía preguntas que invitaban a pensar. Al preguntar «Y ustedes, ¿quién dicen que soy yo?» (Marcos 8:29), pidió a sus discípulos ir más allá de lo que otros decían y expresar su propia comprensión. Sus preguntas no eludían la verdad; con frecuencia acercaban a las personas a ella.

La curiosidad auténtica también exige algo de quien inicia la conversación. Debemos estar dispuestos a descubrir que algunas cosas que considerábamos problemas no lo son y que algo que nosotros mismos impulsamos quizá deba cambiar. Allí el discernimiento se convierte en una disciplina y deja de ser una técnica.

Separe a la persona de la estructura

Imagine a alguien que creó un ministerio hace quince años. Respondía a una necesidad real. Se sumaron voluntarios, se ayudó a personas y su fundador llegó a identificarse estrechamente con esa labor. Años después, la necesidad pudo haber cambiado, la participación pudo haber disminuido o los recursos podrían requerirse en otro lugar. Para un observador externo, reconsiderar el ministerio parece una decisión sencilla. Para su fundador, puede sonar como una pregunta sobre si aquellos años de trabajo valieron la pena, si otros aún valoran su aporte y si todavía habrá un lugar para esa persona.

Es posible que esas preguntas nunca se expresen en voz alta, pero pueden influir en toda la conversación. Un buen liderazgo honra la contribución sin exigir que la estructura permanezca para siempre. Algo pudo haber sido exactamente lo adecuado en una etapa y necesitar cambios en otra. Terminar o rediseñar un programa no borra el bien que hizo.

Jesús cuestionó prácticas y supuestos religiosos mientras seguía relacionándose con las personas dentro de esos sistemas. Comió con fariseos, conversó con maestros de la ley, asistió a sinagogas y participó en la vida religiosa de su pueblo. Cuestionar una práctica no lo obligaba a descartar a todas las personas vinculadas a ella. Nadie debería sentirse prescindible porque se esté reconsiderando un proceso.

Comprenda el costo oculto del cambio

El cambio tiene consecuencias visibles: pueden modificarse presupuestos, responsabilidades, programas y relaciones de autoridad. También tiene consecuencias menos visibles. Alguien puede perder influencia, control sobre una decisión, acceso al liderazgo, un papel conocido o la certeza de saber cómo funcionan las cosas. Estas realidades no hacen que toda oposición sea egoísta. Ayudan a explicar por qué una decisión que parece racional en el papel puede ser profundamente emotiva en la práctica.

La autoridad formal puede intensificar esa presión. Los líderes tal vez reciban sinceramente los comentarios, pero sin darse cuenta señalen qué conclusiones son aceptables. Las personas observan qué preguntas reciben una respuesta reflexiva, cuáles provocan irritación y si quienes plantean inquietudes siguen siendo incluidos. Una sala puede quedar en silencio mucho antes de que alguien diga «No discrepen». Con el tiempo, ese silencio puede confundirse con acuerdo.

Juan relata que algunos dirigentes creían en Jesús, pero no lo reconocían abiertamente por temor a ser expulsados de la sinagoga (Juan 12:42). Sea cual sea nuestra interpretación de sus motivos, el pasaje muestra que una persona puede creer algo en privado y expresar otra cosa en público cuando percibe que disentir tiene un alto costo. Una organización sana debería querer saber si eso está ocurriendo.

El consenso no equivale a la ausencia de desacuerdo

Las organizaciones unidas por la fe y un propósito compartido valoran con razón la unidad. Sin embargo, un consenso sano requiere la confianza suficiente para discrepar sin convertirse en enemigos. Una organización que no tolera el desacuerdo tendrá dificultades para discernir. Preguntas como «¿Qué evidencia indica que esto funciona?» o «¿Sigue cumpliendo el propósito para el que fue creado?» pueden expresar fidelidad a la misión, no deslealtad.

Los discípulos malinterpretaron a Jesús, cuestionaron supuestos y discutieron sobre quién era el más importante. Jesús los corrigió y los devolvió a la misión. Cuando Santiago y Juan buscaron lugares de honor, redefinió la grandeza en términos de servicio (Marcos 10:35-45). Ese cambio de enfoque importa porque las disputas que parecen referirse a una estructura también pueden tratar sobre identidad, autoridad, reconocimiento o control. El liderazgo crea las condiciones para examinar esas inquietudes con sinceridad y respeto.

Vuelva al criterio fundamental

Se acumulan políticas, se forman comités, se establecen tradiciones, se repiten presupuestos y se llenan los calendarios. Con el tiempo, las personas pueden empezar a preguntar si algo encaja en la organización, en lugar de preguntarse si la organización sigue siendo fiel a su misión. Para una organización cristiana, una corrección poderosa consiste en volver a la fuente. ¿Qué enseñó y modeló Jesús? ¿Cómo reunió a las personas en torno a una misión? ¿Hacia dónde dirigió la atención, los recursos y la autoridad?

Esto no convierte el ministerio de Jesús del siglo primero en un organigrama literal para cada iglesia moderna. Sus prioridades ofrecen un punto de referencia. De esta pregunta nació La Organización de Jesús: ¿qué sucede cuando leemos los Evangelios de manera devocional y también prestamos atención a cómo Jesús eligió personas, delegó responsabilidades, atendió multitudes, se comunicó, administró recursos, enfrentó las distracciones y formó líderes?

El propósito es distinguir lo esencial de lo meramente familiar. Algunas prácticas serán reafirmadas. Otras necesitarán ajustes, y quizá algunas deban terminar. «Esto lo estamos haciendo bien», «Esto todavía importa, pero debemos cambiar la manera de hacerlo» y «Esto nos sirvió en su momento, pero ya no contribuye a la misión» son conclusiones legítimas de un discernimiento sincero.

Quien lidera también debe aceptar ser examinado

La conversación solo resulta creíble cuando quien la inicia también está dispuesto a ser examinado. Es fácil señalar las tradiciones creadas por otros y más difícil cuestionar un programa que nosotros creamos. Podemos hablar sin dificultad de la influencia ajena mientras pasamos por alto nuestro apego a un papel, un título, una idea o un logro.

Jesús cuestionó esa inclinación en sus discípulos. Cuando se concentraron en la posición que ocupaban, los orientó hacia el servicio. Cuando Pedro se opuso al camino que Jesús describía, lo corrigió con firmeza (Marcos 8:31-33). La cercanía a la misión no eximía a nadie de la corrección. La humildad se vuelve una disciplina de la organización cuando sometemos nuestro propio trabajo al mismo examen cuidadoso que pedimos a los demás.

Una mejor manera de abrir el diálogo

Una conversación sobre la coherencia con la misión será más provechosa si los participantes saben que su resultado no está decidido de antemano. La invitación puede ser franca y sencilla:

«Les propongo que examinemos juntos cuál creemos que es nuestra misión, qué nos mostró Jesús y si nuestra manera actual de actuar sigue siendo coherente con ambas cosas. Quizá descubramos que algunas prácticas deben continuar. Otras podrían desafiarnos. Nuestro objetivo es la fidelidad».

Nadie participa como acusado ni como fiscal. Todos participan en el discernimiento. La pregunta pasa a ser «¿Qué podemos ver juntos con mayor claridad?».

La pregunta más difícil

Quizá la pregunta más difícil para una organización no sea «¿Qué necesita cambiar?», sino «¿Qué no estamos dispuestos a examinar?». Un tema puede estar protegido por sabiduría o por historia; también puede estar protegido por miedo, lealtad, orgullo o poder. El discernimiento requiere suficiente humildad para descubrir qué está sucediendo.

Las organizaciones rara vez se resisten a reflexionar porque se opongan abiertamente a su misión. Más a menudo, una reflexión sincera puede exigir reconsiderar un programa, una tradición, una estructura, un líder o una costumbre que han llegado a asociar con ella. Los Evangelios muestran repetidamente cómo Jesús distinguía el propósito de la práctica y la posición del servicio. Iniciar bien la conversación permite honrar lo que ha funcionado, cuestionar lo que tal vez ya no funciona y evaluar ambas cosas conforme a un criterio que va más allá de las preferencias personales. Antes de pedirle a una organización que cambie, invítela a ver con claridad. La claridad no garantiza el acuerdo, pero sin ella resulta difícil lograr una verdadera coherencia con la misión.

GUÍA PARA LA CONVERSACIÓN

Una primera reunión

Use estas preguntas para dar lugar a la observación antes de presentar propuestas. Invite a cada persona a hablar y registre los puntos de acuerdo, incertidumbre y desacuerdo sin forzar una conclusión en la primera reunión.

- 01 ¿Qué creemos que hemos sido llamados a lograr? ¿Cómo reconoceríamos la fidelidad a esa misión?
- 02 ¿Qué prácticas actuales expresan con mayor claridad esa misión? ¿Qué evidencias o historias respaldan nuestra respuesta?
- 03 Si comenzáramos hoy, ¿qué prácticas volveríamos a crear? ¿Cuáles merecen una nueva mirada y por qué?
- 04 ¿Qué perspectivas podrían faltar en esta conversación, especialmente las de quienes dudan en hablar?
- 05 ¿Qué preocupaciones ante el cambio merecen ser atendidas? ¿Cuáles requieren un examen más profundo?
- 06 ¿Qué sugieren las palabras y acciones de Jesús sobre la cuestión que tenemos delante? ¿Dónde podríamos estar proyectando nuestras preferencias sobre el texto?
- 07 ¿Qué pequeño paso reversible nos ayudaría a aprender más antes de tomar una decisión duradera?

Antes de hacer la evaluación del Índice de Jesús

Acérquese a la evaluación con curiosidad y humildad. Examine sus propios supuestos junto con las prácticas de la organización. Tome los resultados como punto de partida para la reflexión y vuelva a esta guía antes de comentarlos en grupo.

Secuencia sugerida: leer juntos • evaluar individualmente • comparar observaciones • decidir qué examinar después

Referencias bíblicas: Marcos 2:27; 8:29, 31-33; 10:35-45; Juan 12:42. Las referencias a palabras de los Evangelios están parafraseadas; consulte su traducción preferida para conocer el contexto completo.