

EQUIPOS

Liderar voluntarios **con** **honra**

Equipos que sirven por convicción, no por presión

Johana Heredia Arévalo

Colección Liderazgo y Ministerio

Coordinadores de ministerio, pastores y líderes de área
que...

EDICIÓN DIGITAL
DISTRIBUCIÓN
GRATUITA

SOBRE ESTE LIBRO

AUTORA	Johana Heredia Arévalo
COLECCIÓN	Liderazgo y Ministerio
LA VOZ	Un coordinador con años de cancha que habla como quien ya perdió gente buena por errores evitables y no quiere que los repitas.
PARA QUIÉN	Coordinadores de ministerio, pastores y líderes de área que dependen de personas que no reciben sueldo.

LA PROMESA DE ESTAS PÁGINAS

Construir un equipo de voluntarios que permanece, crece y sirve con alegría, sin manipulación ni rotación permanente.

Distribución gratuita. Este libro se descarga sin costo en luzygracia.com y no está autorizada su venta por ningún medio. Puedes copiarlo, imprimirlo, enviarlo y usarlo en tu iglesia o tu grupo libremente, siempre que sea gratis y sin alterar su contenido. Si alguien te lo cobró, te estafaron: descárgalo tú mismo en luzygracia.com.

Índice

— **La gente que no recibe sueldo**

Introducción

01 La ficha y la persona

Cuando el organigrama se come al ser humano

02 El contrato invisible

Todo lo que no dijiste al invitar se cobra después

03 La niebla que quema

Por qué la ambigüedad cansa más que el trabajo

04 Los tres primeros turnos

Formar antes de exigir, acompañar antes de soltar

05 El nombre propio

Reconocer en público, corregir en privado

06 La banca sana

Descanso programado antes de que alguien colapse

07 El púlpito que chantajea

Motivar sin usar la culpa como combustible

08 La salida con dignidad

Cómo se despide bien a quien ya no debe seguir

09 Autoridad prestada

Delegar decisiones y no solamente tareas

10 El líder prescindible

Formar quien te reemplaza es el trabajo, no una amenaza



La gente que no recibe sueldo

Un voluntario es la única persona en el mundo que se levanta un domingo a las cinco de la mañana, atraviesa media ciudad, monta un equipo de sonido, aguanta el mal genio de tres personas y se va sin cobrar. Nada la obliga a volver el domingo siguiente. Absolutamente nada. Y sin embargo casi siempre vuelve, hasta el día en que deja de hacerlo y nadie sabe explicar por qué.

Ese día tiene causas y casi todas son evitables. La gente rara vez se va de un ministerio por falta de fe. Se va por ambigüedad, por sentirse usada, por corrección pública, por promesas incumplidas, por agotamiento no reconocido. Es decir, se va por fallas de liderazgo, no por fallas de espiritualidad, aunque casi siempre se diga lo contrario en la reunión de líderes.

Este libro trata la honra como una competencia técnica y no solo como un sentimiento bonito. Honrar se hace con procesos: cómo invitas, qué prometes, cómo formas, cómo reconoces, cómo corriges, cómo dejas ir. Diez capítulos, diez decisiones concretas que separan un equipo que dura de uno que rota cada seis meses.

No encontrarás aquí técnicas para conseguir más gente. Encontrarás cómo cuidar la que ya tienes, que es más difícil y más rentable. Un equipo bien cuidado recluta solo; un equipo maltratado necesita campañas de reclutamiento eternas y nunca se llena.

La ficha y la persona

01

Cuando el organigrama se come al ser humano

Hay un momento peligroso en la vida de todo coordinador: cuando empieza a mirar la lista de servicio y ve casillas por llenar en lugar de personas por conocer. Necesito dos para la puerta, uno para sonido, tres para niños. Es eficiente, funciona, y es el comienzo silencioso del deterioro. Se llama el pensamiento de fichas, y a la gente le llega el olor aunque no lo nombre.

El síntoma más claro es que solo llamas a alguien cuando lo necesitas. La persona empieza a notar el patrón: si aparece tu nombre en el celular es porque falta alguien el domingo. Con el tiempo deja de contestar, no por rebeldía sino por autodefensa, y tú concluyes que ya no está comprometida.

Romanos 12:10 propone algo distinto: Amaos los unos a los otros con amor fraternal; en cuanto a honra, prefiriéndoos los unos a los otros. Prefiriéndoos. La honra en la Escritura no es un discurso de agradecimiento en diciembre: es una prioridad activa, la decisión de poner al otro antes que la operación.

Amaos los unos a los otros con amor fraternal; en cuanto a honra, prefiriéndoos los unos a los otros.

ROMANOS 12:10 (RVR1960)

La proporción tres a uno

Una regla sencilla corrige el pensamiento de fichas: por cada contacto que hagas para pedir algo, haz tres que no pidan nada. Un mensaje preguntando cómo salió el examen del hijo, una llamada porque supiste que estuvo enfermo, un café sin agenda. Si esa proporción se invierte, tu relación con el equipo es transaccional aunque tú la sientas pastoral.

No hace falta que esos contactos sean largos. Un mensaje de treinta segundos que demuestre que recuerdas un detalle específico vale más que una reunión general de agradecimiento. La honra se percibe en el detalle recordado, porque el detalle prueba que la persona ocupa espacio real en tu cabeza.

Conocer el estado del rebaño

Proverbios 27:23 le habla al pastor de ovejas y sirve exactamente igual: Sé diligente en conocer el estado de tus ovejas, y mira con cuidado por tus rebaños. Conocer el estado implica información actualizada: en qué anda cada uno, qué carga trae, qué le está costando. Un coordinador que no sabe eso está administrando turnos, no liderando personas.

Ten una manera simple de guardar esa información, aunque sea una libreta. Nombres, fechas importantes, qué conversaron la última vez. No es frialdad administrativa: es lo contrario. Confiar en la memoria es la razón por la que los equipos grandes se vuelven impersonales y nadie sabe exactamente cuándo pasó.

“

Si tu nombre en el celular de un voluntario solo significa que falta alguien, ya perdiste la relación.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuál fue tu último contacto con un voluntario que no fuera para pedir algo?
- ¿Sabes qué está atravesando cada persona de tu equipo esta semana?
- ¿Estás viendo casillas o personas cuando abres la lista de servicio?

PRÁCTICA DE HOY

Escoge hoy tres personas de tu equipo y escríbeles un mensaje que no pida nada, mencionando un detalle específico de su vida. Si no recuerdas ningún detalle de alguno, ese es el dato.

El contrato invisible

02

Todo lo que no dijiste al invitar se cobra después

Cuando invitas a alguien a servir, se firma un contrato invisible. Tú prometes algo, la persona entiende otra cosa y ninguno de los dos lo escribió. Seis meses después ella está molesta porque esto no era lo que le dijeron, y tú estás molesto porque no responde como esperabas. Nadie mintió; simplemente nadie fue específico.

El origen suele ser una invitación entusiasta y vaga: solo es un domingo al mes, es cosa sencilla, tú puedes con eso. Después resulta que el domingo empieza a las seis y media, que hay reunión los jueves y que en diciembre se triplica todo. Esa diferencia entre lo prometido y lo real es la primera causa de deserción, muy por encima de la falta de compromiso.

La solución es incómoda y funciona: dile la verdad completa antes de que diga que sí. Cuántas horas, qué días, por cuánto tiempo, qué se espera, qué pasa si no puede. Vas a perder algunos candidatos en la conversación inicial, y eso es una ganancia: perder a alguien antes de empezar cuesta mucho menos que perderlo resentido en el mes ocho.

Cada uno dé como propuso en su corazón: no con tristeza, ni por necesidad, porque Dios ama al dador alegre.

2 CORINTIOS 9:7 (RVR1960)

Los cinco datos de una invitación honesta

Una invitación completa incluye cinco datos. El tiempo real, contando preparación y traslados. La duración del compromiso, con fecha de vencimiento. Lo que la persona va a aprender o recibir, porque servir también forma. A quién le reporta y a quién llama si tiene un problema. Y qué hacer si necesita ausentarse, para que la ausencia no sea un delito silencioso.

El más olvidado es el segundo. Un compromiso sin fecha de vencimiento se siente eterno, y lo eterno asusta. Invitar por un año con revisión al final produce más síes que invitar para siempre, y produce voluntarios que renuevan con gusto en lugar de gente que se queda por no saber cómo salir.

El sí que vale

2 Corintios 9:7 dice, hablando de la ofrenda: Cada uno dé como propuso en su corazón: no con tristeza, ni por necesidad, porque Dios ama al dador alegre. Lo mismo aplica al servicio. Un sí arrancado con presión emocional o con una insinuación desde el púlpito sobre la falta de compromiso rinde tres meses y deja resentimiento por años.

Por eso, cuando alguien te diga que necesita pensarlo, celébralo. La persona que consulta con su casa, ora y responde en una semana es la que va a durar. La que dice que sí en el pasillo sin pensar suele ser la que falta el segundo domingo. Un sí demorado es un sí más resistente.

“

Todo lo que callas en la invitación te lo cobran en el mes ocho, con intereses de resentimiento.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué información sueles omitir cuando invitas a alguien a servir?
- ¿Tus compromisos tienen fecha de vencimiento o son indefinidos?
- ¿Alguien de tu equipo está sirviendo por presión y no por convicción?

PRÁCTICA DE HOY

Escribe en media página la invitación honesta de un rol de tu equipo, con los cinco datos. Úsala tal cual en la próxima conversación de reclutamiento.

La niebla que quema

Por qué la ambigüedad cansa más que el trabajo

Pregúntale a un voluntario qué se espera exactamente de él y observa cuánto tarda en responder. Si duda, tienes un problema que no se arregla con más motivación. La ambigüedad de rol es una de las causas mejor documentadas de desgaste: no cansa el trabajo, cansa no saber si lo estás haciendo bien.

El voluntario en la niebla vive en tensión permanente. No sabe si debía quedarse a recoger, si le correspondía llamar al que faltó, si puede decidir algo sin consultar. Ante la duda hace de más o hace de menos, y en ambos casos alguien se molesta. Después de varias semanas de eso, renunciar se siente como un alivio.

El remedio es barato: una hoja por rol. Para qué existe ese puesto, tres o cuatro responsabilidades concretas, qué decisiones puede tomar solo, a quién acude, cómo se ve un buen domingo. Media página basta. Los equipos que tienen esa hoja discuten menos, y los que no la tienen creen que su problema son las personalidades.

Ni el ojo puede decir a la mano: No te necesito; ni tampoco la cabeza a los pies: No tengo necesidad de vosotros.

1 CORINTIOS 12:21 (RVR1960)

El termómetro del buen domingo

El punto más útil de esa hoja es el último: cómo se ve un buen domingo en este rol. Descrito en conductas observables, no en adjetivos. No con excelencia, sino que ninguna familia nueva se quede sin que alguien le hable en los primeros cinco minutos. Con ese criterio, la persona puede evaluarse sola y no depende de tu cara para saber si lo hizo bien.

Esa autoevaluación es un regalo de dignidad. El voluntario que solo puede medirse por el gesto del líder queda emocionalmente dependiente, y esa dependencia envenena la relación. Dale un estándar claro y le devuelves la capacidad de sentirse satisfecho sin pedirte permiso.

Las fronteras entre roles

La mitad de los conflictos de equipo no son de carácter sino de frontera: dos personas creen que la misma tarea les corresponde, o ninguna cree que le toca. Antes de tratar el conflicto como un asunto espiritual, revisa el organigrama. Muchas oraciones por unidad se habrían resuelto con una línea escrita que aclarara quién decide qué.

1 Corintios 12:21 lo dice con humor: Ni el ojo puede decir a la mano: No te necesito. La imagen del cuerpo asume miembros distintos con funciones distintas, todas necesarias y ninguna intercambiable. Un cuerpo donde nadie sabe qué órgano es cuál no es más unido: está enfermo.

“

No cansa el trabajo: cansa no saber si lo estás haciendo bien.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Cada persona de tu equipo puede describir su rol en tres frases?
- ¿Qué conflicto reciente fue en realidad un problema de frontera?
- ¿Cómo sabe tu gente que hizo un buen trabajo, sin preguntarte?

PRÁCTICA DE HOY

Escribe hoy la hoja de un solo rol, con las cuatro secciones. Entrégasela a quien lo ocupa y pídele que te diga si algo no corresponde a lo que realmente hace.

Los tres primeros turnos

Formar antes de exigir, acompañar antes de soltar

Casi todas las deserciones tempranas ocurren en los tres primeros turnos. La persona llegó con entusiasmo, nadie le explicó dónde queda nada, hizo algo mal delante de todos, sintió vergüenza y no volvió. No se fue por falta de llamado: se fue porque el ingreso estuvo mal diseñado. La llamo la curva de los tres turnos, y se puede aplanar.

El primer turno debería ser de observación pura, sin responsabilidad. El segundo, de acompañamiento: hace la tarea con alguien al lado. El tercero, de autonomía supervisada: la hace sola y alguien está cerca por si necesita. A partir del cuarto, ya es parte del equipo. Tres turnos de inversión compran años de servicio.

El error clásico es lanzar al nuevo al agua porque hay urgencia. Faltó alguien, esta persona se ofreció, adelante. Funciona a veces y sale caro casi siempre: quema al voluntario, expone al equipo a un error evitable y le enseña a todos que aquí se improvisa. Prefiere un domingo con un puesto vacío antes que un ingreso mal hecho.

Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros.

2 TIMOTEO 2:2 (RVR1960)

El padrino de entrada

Asigna a cada persona nueva un acompañante durante su primer mes: alguien del equipo que la llame antes del turno, la reciba, le muestre el lugar y le pregunte cómo se sintió al terminar. No tiene que ser el líder; de hecho, es mejor que no lo sea. La integración es un asunto de pares, no de jerarquía.

Ese acompañante cumple una función que ningún manual reemplaza: hace que la persona conozca a alguien. La mayoría no se queda por la tarea sino por el vínculo. Un voluntario con dos amigos en el equipo aguanta muchos domingos difíciles; uno sin ningún vínculo se va al primer roce.

Permiso para equivocarse

Dile explícitamente al nuevo que va a cometer errores y que eso está previsto. Suena obvio y casi nadie lo dice, y esa frase quita una presión enorme. Añade qué errores no son negociables por seguridad, sobre todo si trabaja con niños, y cuáles son parte del aprendizaje. La claridad sobre lo grave hace que lo leve sea llevadero.

2 Timoteo 2:2 describe el ciclo completo de formación: lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros. Formar no es informar: es acompañar hasta que la persona pueda formar a otro. Si tu proceso de ingreso no llega hasta ahí, todavía no es formación.

“

Prefiere un domingo con un puesto vacío antes que un voluntario quemado en su tercer turno.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Cómo fue el primer turno del último voluntario que entró a tu equipo?
- ¿Quién acompaña a los nuevos durante su primer mes?
- ¿Le has dicho a alguien nuevo, con esas palabras, que puede equivocarse?

PRÁCTICA DE HOY

Diseña en una hoja los tres primeros turnos de un nuevo integrante: observar, acompañar, hacer con supervisión. Aplícalo con la próxima persona que entre.

El nombre propio

Reconocer en público, corregir en privado

05

El agradecimiento general no agradece a nadie. Gracias a todos los que sirvieron es una frase educada que no le llega a ninguna persona en particular, porque el cerebro no procesa el reconocimiento colectivo como propio. La honra necesita nombre propio, hecho específico y, si es posible, testigos. Ese es el formato completo.

Compara dos frases. Gracias al equipo de logística por su trabajo. Y esta otra: Marcela se quedó hasta las once anoche resolviendo el problema del sonido y por eso hoy pudimos empezar a tiempo. La segunda cuesta lo mismo, dura ocho segundos más y produce un efecto que la primera nunca produce. Nombre, hecho, impacto.

La regla espejo es igual de importante: la corrección va siempre en privado, sin excepciones. Corregir a alguien delante del equipo, aunque sea con tono suave, produce una humillación que no se compensa con diez elogios. Y enseña a todos los presentes que aquí uno puede quedar expuesto, lo cual apaga la iniciativa de manera permanente.

Si alguno fuere sorprendido en alguna falta, vosotros que sois espirituales, restauradle con espíritu de mansedumbre, considerándote a ti mismo, no sea que tú también seas tentado.

GÁLATAS 6:1 (RVR1960)

El reconocimiento que sí se siente

Además de lo público, existe el reconocimiento privado, que muchas veces pesa más. Un mensaje de voz un lunes diciendo lo que notaste, una nota escrita a mano, una llamada a la pareja del voluntario para agradecerle a ella el tiempo que presta. Ese último gesto es de los más recordados y casi nadie lo hace.

Reconoce también lo invisible. Es fácil felicitar al que estuvo en la plataforma; es raro felicitar al que trapeó, al que llegó puntual todo el año o al que nunca falló sin avisar. La fidelidad callada sostiene los ministerios y suele ser la menos mencionada, justo porque no molesta a nadie.

Corregir sin herir

Una corrección sana tiene cuatro partes: el hecho concreto sin interpretación, el efecto que tuvo, la pregunta sobre qué pasó y el acuerdo hacia adelante. La pregunta no es decorativa: muchas veces revela un motivo que cambia toda la conversación. Corregir sin preguntar es asumir, y asumir mal es la manera más rápida de perder a alguien bueno.

Hazlo pronto. La corrección guardada se acumula y sale un día desproporcionada, mezclada con otras tres cosas de hace meses. Gálatas 6:1 pide restaurar con espíritu de mansedumbre, considerándote a ti mismo. Considerándote a ti mismo: la corrección hecha desde la superioridad rara vez restaura, aunque tenga la razón.

“

El agradecimiento sin nombre propio no le llega a nadie; la corrección con público no la olvida nadie.

PARA REFLEXIONAR

- ¿A quién de tu equipo no has reconocido nunca por su nombre?
- ¿Has corregido a alguien delante de otros en el último mes?
- ¿Qué trabajo invisible de tu equipo merece mención esta semana?

PRÁCTICA DE HOY

Esta semana reconoce a una persona con el formato completo: nombre, hecho específico e impacto, delante del equipo. Y si tienes una corrección pendiente, hazla en privado antes del domingo.

La banca sana

Descanso programado antes de que alguien colapse

En la mayoría de los ministerios solo hay dos estados posibles: sirviendo o retirado. No existe una posición intermedia, y por eso el que necesita descansar tiene que renunciar del todo, con culpa incluida. Falta una figura sencilla que cambia todo: el descanso programado, un período de pausa con fecha de inicio, fecha de regreso y bendición explícita.

Un sabático de dos o tres meses cada dos años no es un privilegio: es mantenimiento preventivo. Cuesta muchísimo menos que reemplazar a alguien con cinco años de experiencia que se quemó. Y tiene un efecto lateral valioso: obliga al equipo a formar reemplazos, que es justo lo que nunca se hace mientras todo funciona.

Para que funcione hay que normalizarlo. Si el descanso solo lo pide quien ya está mal, pedirlo se convierte en confesar debilidad. Instálalo como parte del ciclo normal, con calendario visible, para que descansar sea tan común como servir. En los equipos donde el sabático es rutina, casi nadie renuncia definitivamente.

Sobrellevad los unos las cargas de los otros, y cumplid así la ley de Cristo.

GÁLATAS 6:2 (RVR1960)

Salir sin desaparecer

Durante la pausa, la persona sigue siendo parte de la comunidad. Un error frecuente es que el que descansa deja de recibir mensajes, no lo invitan a las reuniones y siente que lo borraron. Entonces la pausa se convierte en salida. Mantén el vínculo social intacto aunque el vínculo operativo esté suspendido.

Y respeta la pausa de verdad. Escribirle al que está en sabático para pedirle un favor pequeño, solo esta vez, destruye la credibilidad de todo el sistema. La próxima persona no pedirá descanso porque vio que el descanso no se respeta, y volverás al modelo de servir hasta romperse.

Ver el cansancio antes

Aprende a leer las señales tempranas: la persona que empieza a llegar justo a la hora cuando siempre llegaba temprano, la que se queda callada en reuniones donde antes proponía, la que responde los mensajes en frases cortas. Nada de eso es rebeldía. Es un tanque bajando, y se atiende con una conversación, no con un llamado de atención.

Si en esa conversación aparecen señales de desgaste profundo, tristeza persistente o problemas de sueño, recomienda ayuda profesional además del acompañamiento espiritual. Un líder que sabe derivar a tiempo no está delegando su trabajo: está haciéndolo bien. Nadie espera que seas terapeuta, pero sí que reconozcas cuándo hace falta uno.

“

Un equipo sin banca solo tiene dos posiciones: en la cancha o en la casa, y por eso pierde gente buena.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Alguien de tu equipo lleva años sirviendo sin una sola pausa?
- ¿Qué señales tempranas de cansancio has notado y no has conversado?
- ¿Existe en tu ministerio una manera digna de descansar sin renunciar?

PRÁCTICA DE HOY

Identifica a la persona de tu equipo que lleva más tiempo sin descansar y proponle esta semana una pausa con fechas concretas de salida y regreso. Ofrécesela tú; no esperes que la pida.

El púlpito que chantajea

Motivar sin usar la culpa como combustible

Hay frases que suenan a exhortación y funcionan como chantaje. Si de verdad amaras a Dios estarías aquí. El que no sirve no ha entendido el evangelio. Otros están sacrificando mucho más que tú. Todas producen movimiento inmediato y todas cobran después: la gente que se mueve por culpa sirve mal, sirve poco tiempo y se va con una herida.

La culpa es un combustible barato y de alta potencia, por eso tienta. Llena turnos rápido. Pero produce voluntarios que cumplen sin alma, que no proponen nada porque están apagando una deuda, y que a la primera oportunidad desaparecen sin despedirse porque irse de frente sería insoportable.

1 Pedro 5:2-3 traza el límite exacto para quien lidera: Apacentad la grey de Dios que está entre vosotros, cuidando de ella, no por fuerza, sino voluntariamente; no por ganancia deshonesta, sino con ánimo pronto; no como teniendo señorío sobre los que están a vuestro cuidado, sino siendo ejemplos de la grey. No por fuerza. Ese principio aplica hacia adentro y hacia afuera.

Apacentad la grey de Dios que está entre vosotros, cuidando de ella, no por fuerza, sino voluntariamente; no como teniendo señorío sobre los que están a vuestro cuidado, sino siendo ejemplos de la grey.

1 PEDRO 5:2-3 (RVR1960)

Tres motivadores que sí duran

Lo primero que sostiene a un voluntario es el sentido: entender para qué sirve lo que hace y ver el efecto concreto en alguien. Lo segundo es el crecimiento: sentir que está mejorando en algo y aprendiendo cosas que le sirven fuera de la iglesia. Lo tercero es la pertenencia: tener amigos ahí. Con esos tres, la gente vuelve sin que nadie la presione.

De los tres, el sentido es el que más se descuida. Contar historias concretas de lo que pasó gracias al trabajo del equipo alimenta más que cualquier discurso motivacional. Cuenta el caso de la familia que volvió porque alguien le habló en la puerta; eso le da rostro a un trabajo que de otro modo parece logística.

El vocabulario que delata

Revisa cómo hablas del servicio. Si dices constantemente que hace falta gente, que nadie se compromete o que siempre son los mismos, estás construyendo un relato de escasez y queja donde nadie quiere entrar. Nadie se ofrece para unirse a un equipo que su propio líder describe como abandonado y sobrecargado.

Cambia el relato sin mentir: habla de lo que el equipo logró, de lo que aprendieron, de los que entraron este año. Colosenses 3:23 orienta la motivación al lugar correcto: Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres. De corazón y para él; eso no se consigue apretando, se consigue mostrando para qué sirve.

“La culpa llena turnos esta semana y vacía equipos el año entrante.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Has usado frases que producen culpa para conseguir voluntarios?
- ¿Cómo hablas de tu equipo cuando hablas con otros?
- ¿Cuál de los tres motivadores está más débil en tu ministerio?

PRÁCTICA DE HOY

En la próxima reunión de equipo, empieza contando una historia concreta de algo bueno que pasó gracias a su trabajo. Nombres, hechos y resultado, sin pedir nada al final.

La salida con dignidad

Cómo se despiden bien a quien ya no debe seguir

A veces hay que sacar a alguien de un rol. Porque no da el nivel, porque su temporada de vida no lo permite, porque hubo una falta de carácter o porque simplemente ya no encaja. Es la conversación que todo líder aplaza, y aplazarla no la evita: la vuelve más costosa, porque mientras tanto el equipo entero ve el problema y espera que alguien actúe.

El costo de no actuar recae sobre los mejores. La gente sólida se cansa de compensar, concluye que aquí la excelencia no importa y se retira en silencio. Una salida bien manejada, aunque duela, comunica que el equipo se cuida. Una salida evitada durante dos años comunica que aquí nadie protege nada.

Ahora bien, una cosa es la decisión y otra el trato. Se puede retirar a alguien de un rol sin retirarle el afecto, el lugar en la comunidad ni la dignidad. Esa distinción es la clave: la persona pierde una función, no su valor. Si al terminar la conversación siente que perdió su valor, la conversación estuvo mal hecha aunque la decisión fuera correcta.

*Antes bien, sed benignos unos con otros,
misericordiosos, perdonándoos unos a otros, como
Dios también os perdonó a vosotros en Cristo.*

EFESIOS 4:32 (RVR1960)

La conversación en cuatro partes

Primero, di la decisión al principio y con claridad, sin veinte minutos de rodeo que solo generan angustia. Segundo, explica los hechos que la sustentan, concretos y verificables. Tercero, escucha de verdad, con tiempo real para que responda. Cuarto, ofrece un camino hacia adelante: otro rol si aplica, un tiempo de formación, o simplemente el compromiso de seguir acompañándola.

Nunca lo hagas por mensaje ni delegues la conversación difícil en un tercero. Y no la escondas detrás de una excusa organizativa falsa, tipo estamos reestructurando el equipo. La gente descubre la verdad siempre, y descubrir que le mintieron duele más que la salida misma.

Los que se van por su cuenta

También hay quien renuncia y hay que dejarlo ir bien. Haz siempre una conversación de salida con dos preguntas honestas: qué te llevas de esta etapa y qué deberíamos mejorar. Escucha sin defenderte, aunque la respuesta duela. Esa información es la más valiosa que vas a recibir y solo la dice la gente que ya se va.

Y despide en público a quien sirvió bien, con la misma naturalidad con que se presenta a quien entra. Un equipo que celebra las salidas honorables le enseña a todos que aquí se puede terminar bien, y esa seguridad hace que más gente se atreva a empezar.

“

Puedes quitarle a alguien una función sin quitarle un gramo de su valor; en esa diferencia se juega tu liderazgo.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué conversación difícil llevas meses aplazando?
- ¿Quién de tu equipo está pagando el costo de esa demora?
- ¿Haces conversaciones de salida con los que se van?

PRÁCTICA DE HOY

Agenda esta semana la conversación que has estado aplazando. Escribe antes las cuatro partes en una hoja y empieza diciendo la decisión en la primera frase.

Autoridad prestada

Delegar decisiones y no solamente tareas



Hay líderes que reparten muchísimo trabajo y siguen agotados. La razón es que reparten tareas y retienen todas las decisiones. El equipo hace, pero cada duda vuelve a ellos: pregunto y espero respuesta. El resultado es un líder que es cuello de botella y un grupo de adultos capaces reducidos a ejecutores que no pueden pensar.

Delegar autoridad significa entregar un espacio de decisión definido: en este rango puedes decidir sin consultarme, aunque yo lo habría hecho distinto. Ese aunque es la prueba. Si cada decisión debe coincidir con la que tú habrías tomado, no delegaste autoridad; instalaste un control remoto con voz humana.

Éxodo 18 muestra el modelo cuando Jetro le aconseja a Moisés poner jefes sobre grupos de distinto tamaño para que juzguen al pueblo en todo tiempo, llevándole a él solo los asuntos graves. Nota la jerarquía de decisiones: la mayoría se resuelve abajo, lo excepcional sube. Sin ese filtro, cualquier líder colapsa por volumen de consultas, no por volumen de trabajo.

Además escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y ponlos sobre el pueblo por jefes de millares, de centenas, de cincuenta y de diez.

Los tres niveles

Define con cada persona tres niveles de decisión. Nivel uno: decide y actúa, no necesita contarme. Nivel dos: decide, actúa y luego me informa. Nivel tres: consúltame antes. La mayoría de líderes tiene a todo su equipo en nivel tres sin haberlo pensado, y luego se queja de que le preguntan todo.

Revisa esos niveles cada cierto tiempo y ve subiendo a la gente. Alguien que lleva dos años haciendo bien su trabajo debería estar mayormente en nivel uno. Si sigue en nivel tres, o no confías o no formaste; ambas son responsabilidad tuya y ninguna se resuelve pidiéndole más iniciativa.

Cuando deciden distinto

Llegará el día en que alguien tome una decisión dentro de su rango y a ti no te guste. Ese es el momento que define si tu delegación era real. Si intervienes, todo el equipo aprende que el rango era decorativo. Si respaldas la decisión en público y conversas en privado, acabas de multiplicar tu capacidad de liderazgo.

Respalda también los errores. Un voluntario que se equivoca dentro de su autoridad y es defendido por su líder se vuelve leal por años. Uno que se equivoca y es expuesto no vuelve a arriesgar nada, y a partir de ahí tendrás un ejecutor obediente donde antes había un líder en formación.

“

Si toda decisión tiene que coincidir con la tuya, no delegaste autoridad: instalaste un control remoto.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuántas consultas recibes por semana que otro podría resolver?
- ¿En qué nivel de decisión está cada persona de tu equipo?
- ¿Cuándo fue la última vez que respaldaste una decisión que no compartías?

PRÁCTICA DE HOY

Escribe los tres niveles de decisión para dos personas de tu equipo y conversa con cada una esta semana. Sube al menos una decisión de nivel tres a nivel uno.

El líder prescindible

10

Formar quien te reemplace es el trabajo, no una amenaza

Hay una pregunta que mide la salud de cualquier ministerio: si su líder faltara tres meses, ¿qué pasaría? Si la respuesta es se cae todo, ese ministerio no es fuerte, es frágil, por más lleno que se vea. La solidez de un equipo no se mide por lo que logra con su líder presente, sino por lo que sostiene sin él.

Formar reemplazo suena a preparar tu propia salida, y por eso muchos lo evitan sin admitirlo. Si nadie más puede hacerlo, mi puesto está seguro. Es un cálculo comprensible y equivocado: el líder insustituible queda atrapado en su propio puesto, no puede crecer, no puede enfermarse y no puede descansar. Su seguridad es en realidad una jaula.

Mateo 20:26 invierte el criterio de grandeza: el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor. Servir, en términos de equipo, significa que tu éxito se mida por lo que otros llegaron a ser y no por lo que tú alcanzaste a hacer. Ese cambio de métrica es lo que separa a un coordinador de un formador de líderes.

Mas entre vosotros no será así, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor.

MATEO 20:26 (RVR1960)

El aprendiz permanente

Ten siempre a alguien aprendiendo tu rol. No en teoría: llévalo a las reuniones donde se decide, explícale por qué decidiste lo que decidiste, déjalo dirigir un domingo completo mientras observas en silencio. La formación ocurre en las decisiones compartidas, no en las capacitaciones anuales con diapositivas.

Y sé generoso con el crédito. El líder que forma a otro y luego se asegura de que todos sepan quién enseñó a quién está sembrando en terreno estéril. Suelta el crédito completo; lo que se te devuelve en confianza vale mucho más que el reconocimiento que dejaste ir.

La prueba del mes de ausencia

Una vez al año, aléjate un mes de verdad. Sin resolver nada por chat, sin llamadas de control, con alguien claramente a cargo. Lo que se rompa en ese mes te dirá exactamente dónde está tu deuda de formación, y esa información no la consigues de ninguna otra manera mientras estés presente tapando huecos.

Vas a descubrir dos cosas incómodas y liberadoras. Que algunas cosas funcionan mejor sin ti, porque tu forma de hacerlas no era la única. Y que otras dependían de tu memoria y nunca se escribieron. Ambas son regalos: la primera te da humildad y la segunda te da la lista de tareas del semestre.

“

El líder insustituible no está seguro: está encerrado en un puesto del que no puede salir ni siquiera para descansar.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué pasaría con tu ministerio si faltaras tres meses?
- ¿Quién está aprendiendo tu rol en este momento, con nombre propio?
- ¿Qué parte de tu trabajo existe solo en tu memoria y no está escrita?

PRÁCTICA DE HOY

Elige hoy a una persona para que aprenda tu rol y díselo explícitamente. Invítala a la próxima reunión donde se tomen decisiones y explícale después por qué se decidió así.

Los que apilan las sillas

El domingo terminó. Alguien está desconectando cables, otra persona guarda los materiales de los niños, dos más apilan sillas mientras conversan de algo que los hace reír. Ninguno cobra un peso. Ninguno saldrá en una foto. Y sin embargo, sin ellos, no hubo culto, no hubo mensaje, no hubo iglesia esta mañana.

Tu trabajo como líder no es conseguir más gente que haga eso. Es cuidar tan bien a los que ya están que quieran seguir, que traigan a otros y que dentro de diez años sigan de pie, sanos, con su familia intacta y con la alegría todavía puesta. Todo lo demás de este libro son herramientas para eso.

Y hay un detalle final que no se enseña en ningún manual: la honra se nota en cómo hablas de tu equipo cuando ellos no están. Si en las reuniones de líderes hablas de tu gente con respeto y con nombre propio, eso se filtra a todo lo demás. Si hablas de ellos como un problema logístico, también se filtra, y más rápido.



Que tu equipo sirva por convicción y no por presión, que descansen antes de romperse y que terminen mejor de lo que empezaron. Que seas de los líderes que la gente recuerda con gratitud años después, no por lo que lograron juntos, sino por cómo fueron tratados en el camino.

Este libro es de **distribución gratuita**.

Tu aporte voluntario llevará comida, ropa y ayuda a muchos hogares de bajos recursos y a madres cabeza de hogar.

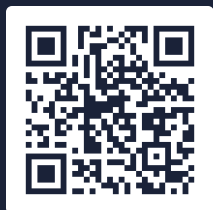
Contamos contigo.

APORTA DESDE TU CELULAR

312 629 5392

Nequi · Daviplata · Llave

El mismo número funciona como llave de Transfiya. Da lo que quieras: mil pesos también alimentan.



Escanea y aporta

Te lleva a la página de aportes, donde también puedes descargar los otros libros de la biblioteca.

Lo recaudado con este libro se entrega a **Fundación El Alfarero**, y el **10 % de las ganancias** de la tienda se destina a fundaciones cristianas que trabajan con niños.

Johana Heredia · luzygracia.com · Bogotá, Colombia