Demasiado valioso
para que se pierda

Demasiado valioso
para que se pierda

Exploración de las causas y curas del retiro misionero anticipado

Editado por **Guillermo D. Taylor**

Comisión de Misiones
Alianza Evangélica Mundial

COMIBAM
Internacional

Demasiado valioso para que se pierda
Título original, Too Valuable to lose
Guillermo D. Taylor, editor

© Alianza Evangélica Mundial (WEF), 1997.
Comisión de Misiones.

P.O.Box WEF
Wheaton, IL 60189
Estados Unidos de América
Tel. (630) 668-0440

Todos los derechos reservados.
Prohibida la reproducción, copia, fotocopia, transmisión
y/o cualquier clase de almacenamiento del contenido
de este libro sin el permiso escrito de los editores.

Traducción: Dante Rosso

A toda la fuerza misionera mundial,
y a sus hijos,

pasada, presente y futura,
discípulos del Trino Dios enviador,
desde cada nación y a toda nación,

quienes sirven a fin de que
el amado Cordero que fuera inmolado,
pueda recibir la recompensa de sus sufrimientos.

Contenido

Prefacio
David Tai-Woong Lee (Corea) 11

Prólogo
Guillermo D. Taylor (EE.UU.) 13

PRIMERA PARTE: ARTÍCULOS FUNDAMENTALES

1. Introducción 23
   Examinando el témpano llamado «retorno anticipado»
   Guillermo D. Taylor (EE.UU.)
2. Un modelo integrado de misiones 39
   Rodolfo «Rudy» Girón (Guatemala)
3. Reflexiones sobre el retorno anticipado en los misioneros: una perspectiva general hacia el futuro 59
   Kath Donovan y Ruth Myors (Australia)

SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

4. Una investigación de las causas y las curas al retorno anticipado 101
   Jonatán P. Lewis (EE.UU./Argentina)

TERCERA PARTE: UN CASO DE ESTUDIO

5. Misioneros brasileños: ¿cuánto tiempo se quedan? 119
   Ted Limpic (Brasil)

CUARTA PARTE: LOS TEMAS

EL PROCESO DE SELECCIÓN

6. ¿Debemos enviar a todo el que golpea a nuestra puerta? 137
   Perspectiva de los nuevos países enviadores
   Bertil Ekström (Brasil)
7. Unidad en el proceso de reclutamiento de los misioneros 151
   Perspectiva de los viejos países enviadores
   Darío Platt (EE.UU.)

LA CAPACITACIÓN FORMAL Y NO FORMAL PREVIA AL CAMPO DE LABOR

8. La capacitación formal y no formal previa al campo de labor - I 165
Perspectiva de los nuevos países enviadores
Margaretha Adiwardana (Brasil)

9. La capacitación formal y no formal previa al campo de labor - II 177
Perspectiva de los viejos países enviadores
BruceDipple (Australia)

EL PROCESO DE LA AGENCIA EN ESCUDRIÑAR Y ORIENTAR A LOS CANDIDATOS

10. Selección y orientación en la agencia, y los efectos en el retorno anticipado 191
Perspectiva de los nuevos países enviadores
Seth Anyomi (Ghana)

11. Selección y orientación en la agencia: un viaje personal 205
Perspectiva de los viejos países enviadores
Brent Lindquist (EE.UU.)

CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN EN EL CAMPO

12. Cuestiones del retorno anticipado: supervisión 217
Perspectiva de los nuevos países enviadores
Sung-Sam Kang (Corea)

13. Capacitación y supervisión en el campo 235
Perspectiva de los viejos países enviadores
Myron S. Harrison (EE.UU./Filipinas)

CUIDADO PASTORAL DE LOS MISIONEROS

14. Algunas reflexiones sobre el cuidado pastoral 249
Perspectiva de los nuevos países enviadores
Belinda Ng (Singapur)

15. El cuidado de los miembros en el campo: tomando el camino más largo 261
Perspectiva de los viejos países enviadores
Kelly O'Donnell (EE.UU. Gran Bretaña)

16. ¿Y qué acerca de los hijos de los misioneros y el retorno? 281
Perspectiva de los viejos países enviadores
David Pollock (EE.UU.)

17. Entrevistas con seis pastores de iglesias de cinco naciones: cuestiones de retorno 293
Guillermo D. Taylor (EE.UU.)

18. Una guía internacional de recursos para el cuidado de los misioneros 309
Kelly O'Donnell (EE.UU./Gran Bretaña)

QUINTA PARTE: OBSERVACIONES Y LÍNEAS DE ACCIÓN

19. Desafío a los inversores: conclusiones e implicaciones 325
Guillermo D. Taylor (EE.UU.)

SEXTA PARTE: RECURSOS ADICIONALES

20. Documento de investigación 353
Guillermo D. Taylor (EE.UU.)

21. Guía de Rastreo 362
Para las agencias, acerca de la investigación sobre retorno anticipado
Phillip Elkins (EE.UU.) y Jonatán Lewis (EE.UU./Argentina)

Prefacio

David Tai-Woong Lee

¿Se preocupa Dios realmente por sus siervos? A lo largo de toda la Escritura hay evidencias inequívocas del hecho de que «El cuida de nosotros». Lo esencial del caso es lo siguiente: ¿cuidamos nosotros de nuestra gente que está sirviendo al Señor allá lejos en el mundo del ministerio transcultural?

El proyecto *ReMAP** fue iniciado por la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial (WEF) con el propósito de contribuir a la reducción del regreso prematuro de los misioneros. *ReMAP* es una de las evidencias más claras y vívidas de que, al igual que nuestro Dios, nosotros cuidamos de todos nuestros miembros que están sirviendo al Señor, procedentes tanto de los viejos países como de los nuevos que envían misioneros. Existe un acuerdo unánime al menos en nuestra motivación, lo cual se ha demostrado por la forma en que han respondido las comunidades misioneras internacionales. Unas 115 personas provenientes de 35 países se reunieron en el *All Nations Christian College,* en Easneye, Gran Bretaña, para trabajar en la tarea de reducir el indeseable retorno anticipado de nuestros misioneros. Dicho taller fue una culminación al estudio de catorce países sobre esta temática en los dos años anteriores.

Uno de los hechos que mueve a la reflexión y que estuvo presente a lo largo del taller, fue la tremenda falta de recursos para ayudar al misionero en el campo de labor, tanto para sobrevivir como para prosperar en el ministerio. Esto es particularmente cierto en los nuevos países enviadores.

En vista de esta situación, está de más decir que tanto el taller mismo como este libro —que toma las recomendaciones del grupo de trabajo de catorce países, y enriquecido por los autores seleccionados tanto de los viejos como de los nuevos países enviadores—, serán de un valor extraordinario.

Este libro, por lo tanto, presenta las perspectivas de ejecutivos, pastores, misioneros y consejeros de misiones, las que allanan las ambigüedades en el área del cuidado de los miembros por un lado, mientras que por el otro

* Por sus iniciales en inglés, *Reducing Missionary Attrition Project.*

procuran formular mejores maneras de cuidar de nuestros colegas en el campo de labor.

Se invirtió un incontable número de horas en las diferentes etapas del ReMAP: la identificación de los problemas claves, el proceso de investigación, la evaluación e interpretación de los datos, así como el trabajo del taller mismo, a lo que se suma la etapa de seguimiento. No cabe duda de que un libro de este calibre estará a la vanguardia en el área del cuidado de miembros durante años en el futuro.

El personal permanente, los miembros del grupo de trabajo y los participantes internacionales de la Comisión de Misiones de la WEF, quienes participaron diligentemente para producir un plan sensible para el cuidado de los miembros, merecen el pleno reconocimiento por su tarea. También se les extiende una palabra de profunda gratitud a los autores, quienes representan tanto a los viejos como a los nuevos países enviadores, y finalmente al Director Ejecutivo de la Comisión de Misiones de la WEF por su ministerio profético.

Que Dios reciba toda la gloria y el honor.

David Tai-Woong Lee es el actual presidente del Directorio de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial (WEF). Junto con su esposa, Hunbok, y dos hijos, Samuel y Benjamín, reside en Seúl, Corea. Es el fundador de Global Missionary Fellowship, Inc., y el actual presidente de su Directorio. También es el director del Centro Global de Capacitación de Misioneros, en Seúl.

Prólogo

Guillermo D. Taylor

Las historias breves y personales de siete personas nos impulsan a escribir este libro. Harold y Marion, una joven pareja al final de sus estudios teológicos preparatorios para las misiones, estuvieron recientemente en mi casa. A boca de jarro me preguntaron: «Guillermo, en vista de su estudio sobre retorno anticipado, ¿qué más debemos hacer, antes de salir para Rusia, que nos ayudará a mantenernos fuera de la "lista de bajas" en la próxima investigación sobre el tema?» ¡Qué pregunta más desafiante! No obstante me sentí agradecido de que esta talentosa pareja, comprometida a un servicio transcultural de largo plazo, estuviera sondeando la situación. Y creo que Dios me dio algo para decirles.

Magdalena vivió tres años en un duro ambiente musulmán y acaba de regresar a su país natal, atiborrada de parásitos intestinales y otras enfermedades. Anhela volver a su tarea, pero la realidad de su salud lo ha prohibido, al menos por ahora. A medida que hablamos durante los meses de su recuperación, algunas preguntas perturbadoras se suscitaron en mi mente. La situación de su salud, ¿habría sido diferente si ella hubiera recibido un pastoreo en el campo más cuidadoso, que le hubiera permitido continuar su ministerio a este grupo de gente de acceso restringido, después de sus vacaciones? ¿Hacemos bien en colocar a mujeres solteras en dichos ambientes? ¿Qué puede hacer ahora Magdalena en su país natal, con su apasionado compromiso con las misiones?

Marcos y María me acaban de enviar correspondencia electrónica desde otra dificultosa parte del mundo. Están trabajando en su segundo y difícil idioma y se han comprometido a un período de muy largo plazo, a fin de plantar una iglesia en esta población que aún no ha sido alcanzada. Los conozco muy bien, y mi predicción respecto a ellos es que, exceptuando algún cambio radical, están en camino a una inversión vitalicia en el ministerio. No veo que sean vulnerables al retorno anticipado. Primero, entraron al ministerio transcultural después de una fuerte base de años de ministerio entre estudiantes universitarios, donde los resultados no eran fáciles. Segundo, tienen un fundamento sólido de intercesores en su país natal. Tercero, forman parte de un equipo saludable, de tres familias, todas

las cuales se conocen bien y se tienen confianza unos a otros. Cuarto, son miembros de una sólida sociedad misionera, con evidentes compromisos pastorales.

Ian y Susanna sirvieron en Asia con una agencia denominacional muy conocida durante algunos años. Por varias razones, abandonaron el campo misionero así como también la iglesia de ellos. Ahora, aparentemente, tienen poco impulso espiritual, y menos aun algún interés en las misiones. Los conocí en una reunión social, y cuando se enteraron de que estaba trabajando en estas cuestiones de retorno anticipado, la atención de ellos cobró un agudo interés. Me dijeron: «Bueno, si quiere saber cómo nos sentimos acerca del retorno anticipado, tenemos algunas cosas que decir...» Lo que me pregunto es ¡si nosotros estamos preparados para escucharlos!

Estas historias, y miles más, forman el fundamento de carne y sangre de esta publicación. Las causas del indeseable retorno anticipado, así como sus soluciones, son complejas: las personas, familias y culturas institucionales son difíciles de cambiar; la guerra espiritual no es motivo de risa; y el ministerio transcultural de largo plazo es francamente difícil. Pero, finalmente, estamos hablando de gentes, individuos de la vida real, niños, jóvenes y adultos. Y eso es lo que impulsa nuestro estudio.

Pensamientos sobre este libro y el trabajo de investigación ReMAP

Bienvenido a este libro, histórico y único en su género. Es histórico porque registra y considera las cuestiones relacionadas con el retorno anticipado de misioneros de largo plazo, tanto en generalidades como en aplicaciones específicas. Es único en su género porque presenta estas cuestiones desde una perspectiva realmente global, desde el punto de vista de «viejos países enviadores» así como también de los «nuevos países enviadores».

ReMAP

Este libro es el resultado del proyecto que hemos llamado *ReMAP*,* de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial (WEF). Está enfocado en la reducción del retorno anticipado de los misioneros y contiene nuestro estudio multifacético de largo plazo sobre esta importante cuestión. La meta de ReMAP no era llegar a un «recuento de víctimas», ni a una lista de «culpables», o de los que «abandonaron» la misión. Más bien, nuestro deseo involucraba tres aspectos:

- Identificar las causas centrales del indeseable retorno anticipado entre los misioneros de largo plazo (lo que llamamos *misioneros de carrera*) y determinar el alcance y la naturaleza del problema.

* Por sus iniciales en inglés: *Reducing Missionary Attrition Project.*

- Explorar soluciones para el problema.
- Brindar productos y servicios a las agencias misioneras e iglesias en todo el mundo, que ayuden a reducir el retorno anticipado.

Nuestro enfoque de largo plazo ha sido y continúa siendo pastoral, y está dirigido al personal misionero de todo el mundo en los aspectos de seleccionar e investigar, preparar y entrenar, enviar y mantener, proveer estrategias y pastorado, y alentar a los misioneros durante su peregrinaje vitalicio de forma que descubran cuál es el propósito de Dios para con ellos, más allá de las ubicaciones geográficas o los ministerios específicos.

ReMAP se diseñó para que produzca varias clases de resultados: *los de la investigación* (por ejemplo, nuevos datos sobre las tasas de retorno anticipado, nacionales y globales); *los resultados de los procesos* (por ejemplo, el efecto que la culminación del estudio tendría sobre los casi 600 líderes de misiones, puesto que a medida que trabajaran en el estudio, eso los estimularía a reflexionar sobre el retorno anticipado, en relación a sus propias agencias o iglesias que envían misioneros); y *los resultados de los productos* (por ejemplo, el taller internacional llevado a cabo en 1996, así como también este libro).

Esta publicación surgió de tres fuentes primarias. La primera fue el proceso de nuestra investigación internacional, que se realizó durante el período 1994-1996, con la principal contribución de Jonatán P. Lewis, a quien luego se le unirían Rudy Girón y Peter Brierley. La segunda fuente fue nuestro taller internacional sobre el tema, que se realizó en el All Nations Christian College, Gran Bretaña, en abril de 1996. Esta conferencia reunió una rica mezcla de generaciones, culturas, pastores, instructores y ejecutivos en los 110 participantes claves de todo el mundo (41% de nuevos países enviadores y 59% de los viejos países enviadores). Los escritores de este libro formaban parte de nuestra tercera fuente de información. Sólo tres de los artículos se presentaron en el taller de abril de 1996, los cuales se modificaron para su publicación.

Todo este libro ha sido escrito por participantes en ese taller. Es una perspectiva verdaderamente global, un enfoque multiespecializado, con un equipo de escritores internacionales, quienes son o trabajan en doce distintos países.

La investigación

ReMAP utilizó la extensa red global de la Comisión de Misiones de la WEF para recopilar datos de catorce de las naciones más prominentes que envían misioneros. Los investigadores de ReMAP utilizaron los datos, antes que nada, para identificar y definir las causas reales y observadas del retorno anticipado de misioneros, entre movimientos misioneros anglosajones y del Tercer Mundo, tanto en contextos específicamente nacionales, como también en términos globales. Segundo, los datos se analizaron para

tratar de identificar los factores específicos y las combinaciones entre esos factores que pueden contribuir más al aumento o la reducción del retorno anticipado en los misioneros. Mediante el diálogo creativo con la comunidad de misiones, el grupo de trabajo de ReMAP buscó luego identificar las soluciones que desarrollen la capacidad de las iglesias enviadoras y de las agencias misioneras para enviar y mantener a los siervos transculturales eficaces. El resultado de este concertado esfuerzo internacional está en sus manos.

No hemos terminado con este proceso. La investigación debe continuar. Deben desarrollarse herramientas, diseminarse la información y emprender la capacitación que trate con las cuestiones fundamentales de por qué valiosos obreros se pierden en el esfuerzo misionero. Esta obra no es nada más que una plataforma inicial, una estrategia de apertura, un umbral para considerar cuestiones que van más allá del retorno anticipado, y que deben resultar, finalmente, en una efectividad creciente y mayor salud del movimiento de misiones mundiales.

Oramos para que este libro se convierta en una invitación seria al autoanálisis y la reflexión por parte del diverso liderazgo de la gran empresa misionera. Sobre todo, deseamos que esta obra sirva a nuestro actual equipo en el campo misionero, así como también a las futuras generaciones que se trasladarán al campo de batalla en favor del Dios Trino, sobrenatural, y del glorioso mensaje de su historia.

La estructura del libro

Lo invitamos a mirar otra vez la lista de temas para un examen previo de la estructura del libro. Como se mencionó anteriormente, solo tres de los capítulos se dieron primero como ponencias en el taller de Gran Bretaña, y fueron modificados en preparación para esta publicación. Todos los demás se escribieron expresamente para este libro.

La **Primera parte** presenta los artículos fundamentales desde una diversidad de perspectivas. Después de una reseña general por Guillermo Taylor, Rudy Girón presenta su perspectiva de amplio alcance sobre el retorno anticipado. Luego viene un provocativo estudio generacional a cargo de Kath Donovan y Ruth Myors.

La **Segunda parte** nos lleva hacia el proyecto de investigación propiamente dicho. Jonatán P. Lewis define el diseño original del proyecto, examinando los datos y presentando las causas y curas del retiro anticipado, con algunas claras implicaciones para el movimiento de misiones.

La **Tercera parte** nos presenta un estudio nacional, en este caso Brasil, como ejemplo de la investigación. Ted Limpic, misionero que trabaja en este país desde hace varios años, nos muestra un cuadro comprensivo que, por primera vez, brinda motivos para el incentivo así como también desafío.

La **Cuarta parte** cambia en su enfoque, y once autores, escribiendo desde ocho países, estudian cinco categorías importantes que afectan al

retorno anticipado del misionero: *el proceso de selección* con un enfoque particular sobre el papel de la iglesia enviadora; *la capacitación formal y no formal* previo al campo de labor; *la selección y orientación* por la agencia de misiones; *la capacitación y supervisión* en el campo de labor; y *el cuidado pastoral* del misionero.

Presentamos también un capítulo clave que trata de rubros específicos relacionados con los hijos de misioneros, e incluimos también una entrevista con pastores provenientes de varios países. La sección concluye con un directorio global de proveedores de cuidado pastoral basados en el campo de labor. El componente único en su género en esta sección es que cada categoría es considerada desde el punto de vista de los viejos países enviadores así como también de los nuevos.

En la **Quinta parte** Guillermo Taylor resume algunos de los desafíos dirigidos específicamente a los principales inversionistas, aquellos que sostienen con sus finanzas al movimiento misionero. Esta sección también sugiere avenidas para realizar más investigaciones sobre el retorno anticipado.

La **Sexta parte** incluye una copia del documento del estudio y una *Guía de Rastreo* que se sugiere para ser usada en la observación del retorno anticipado.

Definiciones específicas usadas en este libro

En nuestro estudio nos hemos enfrentado con un sinnúmero de problemas. Uno fue el hecho de que el concepto *retorno anticipado** no tiene equivalentes fáciles en otros idiomas, requiriendo, por lo tanto, que nuestros colegas adoptasen sus propios términos descriptivos para encuadrar el concepto en sus propios contextos, lo cual es un desafío en cualquier idioma.

Los de habla portuguesa usaron términos que significaban tanto «abandonar» como «agotamiento»; los del mundo del español usaron los equivalentes de «desertar» o «abandono prematuro»; un sueco usó el término que da la idea complicada de «retirarse, alejarse, salir»; nuestro colega de Etiopía hablaba sobre «perder interés y finalmente abandonar»; un disertante holandés dijo, simplemente, que «el retorno anticipado es difícil de traducir»; un filipino dijo: «En tagalo esto tiene que ser explicado en una serie de frases u oraciones, aunque no es difícil de hacer.»

Al usar el inglés como nuestro idioma internacional de investigación, hallamos que era necesario definir los términos claves que se usan en todo este libro. A continuación damos unas cuantas aclaraciones:

Retorno anticipado es el término más general con el cual podemos trabajar y se refiere, simplemente, al abandono por parte de los misioneros del servicio en el campo de labor, no importa cuál sea la causa. Nuestros

* En inglés se usó el término *attrition*, que proviene del latín *attritio*, pero que en español *(atrición)* tiene un significado diferente.

intereses se relacionaban principalmente con el estudio de el retorno anticipado de los misioneros de carrera (de largo plazo), con un enfoque particular sobre «el regreso prematuro o evitable». Los líderes de misiones de corto plazo deben esforzarse por resolver sus propios problemas a medida que se manifiesten.

Tasa de retorno anticipado es el porcentaje que expresa el número de renuncias de misioneros del campo de labor, dentro de una estructura de tiempo específica, comparado con el número general de misioneros para una organización o movimiento dado.

Retorno anticipado inevitable (RAI) es el retorno anticipado aceptable o comprensible; tal como la jubilación, el cumplimiento de un contrato, una licencia por enfermedad, o un «llamado legítimo» a otro ministerio.

Retorno anticipado evitable (RAE) señala una cuestión más delicada; es el retorno anticipado que en primer lugar podría haberse evitado mediante una mejor selección y análisis iniciales, o mediante un equipamiento o capacitación más apropiado, o por un pastoreo más eficaz durante el servicio misionero. Al decir de Paul McKaughan —«retorno anticipado problemático»—, esto ocurre «cuando los misioneros, debido a la mala administración, las expectativas irreales, el abuso sistémico, el fracaso personal u otras razones personales, abandonan el campo de labor antes del tiempo que la misión o la iglesia piensan que debieran hacerlo. En tal caso, puede que los misioneros reflexionen negativamente de sí mismos, pero de más preocupación todavía es el impacto negativo sobre la estructura de una misión específica y la causa de las misiones mundiales.»

Viejos países enviadores (VPE). Nuestro proyecto de investigación incluyó catorce países. Por respeto a la comparación de categorías, VPE se refiere a los seis países investigados con una larga historia de misiones modernas: Australia, Canadá, Dinamarca, Alemania, Gran Bretaña y Estados Unidos.

Nuevos países enviadores (NPE) se refiere a los ocho países en nuestro estudio con una historia más reciente de misiones modernas: Ghana y Nigeria en África, Costa Rica y Brasil en Latinoamérica, e India, Corea del Sur, Filipinas y Singapur en Asia.

Finalmente

Hemos escrito este libro teniendo en mente a esa gente especial que llamamos *inversionistas* —esos hombres y mujeres que tienen una inversión particular en las cuestiones relacionadas con el retorno anticipado. Los inversionistas incluyen misioneros (previos, actuales y futuros), movilizadores de misiones (quienes motivan a la iglesia hacia las misiones), líderes de la iglesia (pastores, pastores de misiones, líderes de comités), los que están involucrados en la capacitación misionera (ya sea en programas de no graduados o graduados, agencias, programas o centros de capacitación formal o no formal), las agencias que envían misioneros (ya sean iglesias o

sociedades), las iglesias recibidoras nacionales (donde existan), y los proveedores de cuidado a los miembros (pastores, médicos y profesionales de la salud).

Invitamos a todos nuestros lectores a sumergirse en esta publicación, aumentando así su propio entendimiento de estos temas críticos, y reflexionando en su propia situación como individuos o como alguien que está involucrado en liderazgo. Luego, lo animamos a hacer todo lo que pueda dentro de sus esferas de influencia para tratar con estos asuntos de una manera correctiva.

Primera parte

Los artículos fundamentales

I

Introducción

Examinando el témpano llamado «retorno anticipado»

Guillermo D. Taylor

La mayoría de nosotros sabe algo de los témpanos, esas masas flotantes de hielo que se han desprendido de los glaciares, y que tienen la mayor parte debajo del agua, peligrosamente ocultas a simple vista. El retorno anticipado nos recuerda a los témpanos, puesto que somos proclives a ver solo la evidencia visible: misioneros quienes, por las razones que fueran, han dejado permanentemente el servicio transcultural. Sin embargo, durante el curso de estos últimos tres años, a nuestro equipo de liderazgo de la Comisión de Misiones de la WEF se le ha recordado una y otra vez las dimensiones ocultas del retorno anticipado, las *razones reales* por la que los misioneros regresan, o la invisible idiosincrasia de la sociedad misionera, que afecta claramente al retorno anticipado en forma positiva o negativa. Por lo tanto, al leer este libro, tenga en cuenta estos factores, pero también los otros. Usted mismo podría descubrir algunas dimensiones nuevas de este «témpano», tanto visibles como invisibles.

Las historias humanas y la dimensión del fenómeno llamado «retiro anticipado»

Nunca quiero olvidarme de Betty, a quien conocí poco antes del taller que tuvimos en Gran Bretaña en 1996 sobre retorno anticipado. Era una dulce, bondadosa y talentosa discípula de Cristo, quien se estaba preparando para el ministerio. Su rostro de adulto joven reflejaba un juego de emociones de dos tomos. Solía sonreír durante nuestra conversación, pero sus ojos nunca lo hacían. Estaban grabados con dolor permanente. A medida que vertía su historia, su justo enojo, su dolor y sus lágrimas me afectaron profundamente. Sus dos padres eran graduados de una escuela para capacitación de misioneros. Fueron aceptados por una importante agencia misionera. Luego, patrocinados por amigos e iglesias, se dirigieron al campo misionero. Pero una vez allí surgió la realidad, y el padre de Betty se reveló

como un callado pero cruel y violento abusador de su esposa. Betty y su hermano menor vieron todo lo que pasó. No obstante, el «secreto de familia» jamás se reveló. La familia regresó a su hogar y renunció de la misión. Los padres se divorciaron, y la familia quedó fragmentada. La madre de Betty se alejó de la fe, y a los cincuenta años se casó con un hombre que no era cristiano, quien, irónicamente, la amó de verdad en una forma que su esposo «cristiano» nunca lo hizo. El padre todavía es un hombre amargado; el hermano está aislado de la familia y enojado con todos, incluyendo a Dios. Cuando Betty oyó de nuestro estudio sobre retorno anticipado, me preguntó: «¿Piensa que su estudio ayudará a discernir lo que le sucedió a mi familia, de forma que puedan evitarse los casos similares?»

El hecho es que esta investigación sobre el retorno anticipado ha sido cualquier cosa menos excitante, emocionante y llena de gozo para mí. Hay demasiadas historias personales, que ahora son compartidas muy libremente cuando las gentes (incluyendo las «víctimas») descubren lo que estamos haciendo en esta investigación. Nunca quisimos hacer una «cuenta de cadáveres», ni especializarnos en «fracasos» —ya sea provocados por el individuo, por la familia, la iglesia, la escuela o la agencia misionera. Queríamos ir más allá de los números, hacia las vidas y las «culturas» de la iglesia/misión para discernir simplemente por qué estamos perdiendo tantas personas buenas del ministerio transcultural de largo plazo. También queríamos descubrir qué es lo que mantiene a la gente en el campo misionero. Deseábamos obtener una descripción de esas agencias misioneras que están haciendo un buen trabajo en prevenir el retorno anticipado. Esta compleja tarea requiere que ellos enfrenten su propia realidad del tema, y provean el cuidado pastoral adecuado a sus miembros, detectando a los que son vulnerables al retorno anticipado, y estimulando los cambios que sean necesarios dentro de la cultura y estructura de la misión.

Me he sentido sumamente alentado por historias personales de misioneros, tanto jóvenes como veteranos, quienes se han mantenido firmes en sus ministerios con el paso de los años, no importa lo difícil de las circunstancias. Recientemente, una mujer soltera de mucho talento que está sirviendo en el Asia Central, pasó la mejor parte de un día en nuestra casa. Años atrás habíamos orado para que fuese a trabajar como misionera entre los musulmanes, y ahora estaba de vuelta en su primer viaje de vacaciones. La suya era una historia «laminada» de tensiones con otros misioneros, aflicción personal, el corazón destrozado por una relación romántica que se disolvió, dificultades en aprender el idioma y ajustarse a la cultura local, la experiencia de ministrar como mujer soltera en una cultura musulmana, y hasta el cambio de agencia misionera en pleno campo de labor. Para nuestro asombro, esta mujer desea volver a la misión. ¿Qué es lo que mantiene a dichas personas en el campo misionero, mientras otros con situaciones menos difíciles se retiran del servicio transcultural?

El retorno anticipado es una criatura multifacética que puede proveer toques de humor negro, asuntos de realidad personal, e historias dolorosas.

También obliga a las iglesias, a las escuelas de capacitación y a las sociedades misioneras a una autoevaluación. Un colega del Pacífico Sur me pasó un dato de humor negro sobre este tema. Me dijo que de los primeros cinco misioneros que fueron a las Islas Cook, «dos abandonaron el campo de labor (deserción), uno se hizo nativo (asimilación), y a dos de ellos los comieron los caníbales (nutrición)...» También me contaron que los nativos de las Islas Salomón se comieron a un misionero pero tuvieron dificultades con los zapatos. Los cocinaron por mucho tiempo pero nunca lograron ablandarlos lo suficiente como para ingerirlos.

No hace mucho tiempo hablé en una importante conferencia de líderes misioneros norteamericanos. Les formulé tres preguntas acerca de las evaluaciones de «realidad personal»* y me quedé estupefacto por las respuestas. Primero, les pregunté cuántos de los presentes habían trabajado en el campo misionero por cierto tiempo, y que habían abandonado ese ministerio por una variedad de razones. La mayoría de los asistentes levantó la mano. Segundo, les pregunté cuántos de ellos, al abandonar el campo misionero, habían sido clasificados bajo la categoría de RAI (retorno anticipado indeseable), ya sea por su agencia o quizás por sus colegas, o por las iglesias de donde venían. Nuevamente, la mayoría dijo que sí. Tercero, les pregunté cuántos de los que habían abandonado el campo misionero habían participado en una entrevista final con el liderazgo de la misión o de la iglesia. La mayoría indicó que no había tenido semejante entrevista. Las conclusiones generalizadas no fueron muy alentadoras.

También recuerdo bien un caso de estudio práctico de una joven familia misionera en Latinoamérica. El esposo era un hijo de misioneros que había regresado a su amada región con una joven esposa y una hijita. Desde que tenía ocho años había soñado con ser misionero, y habiendo tomado esa decisión permitió que su deseo moldeara su vida. Finalmente, después de tres años de escuela bíblica, un título universitario, cuatro años de seminario y un término en el ministerio del personal permanente con *InterVarsity*, se iban al campo misionero, a su «hogar». El joven ni se imaginaba lo que encontraría cuando sus expectativas se enfrentaran con la realidad, o que sus sueños serían «torpedeados» por un conflictivo líder de la misión. Hacia fines del primer término, este joven aspirante estaba absolutamente agotado y al borde de «arrojar la toalla» y regresar a su «cultura de pasaporte»** (ciertamente no a su país natal).

Durante la peor parte de esas tinieblas, un atardecer sonó el timbre de la puerta. Para su asombro, el luchador joven misionero se encontró fuera

* En inglés, *personal reality check* es referido a la evaluación que se hace de un individuo para analizar cuál es su estado actual a nivel personal.

** El autor se refiere de esta forma a la pertenencia legal —generalmente por nacimiento o cultura paterna— del misionero. Su uso presupone que por haber vivido la persona un largo período de tiempo en otra cultura —o haber sido criado allí por ser hijo de misioneros o de ejecutivo de multinacional—, al regresar a su país de origen o «de pasaporte» ya no se siente «en casa».

del portón con un líder misionero veterano muy respetado, que en ese entonces vivía en los EE.UU.

—¡Qué bueno verlo! ¿Qué lo ha traído por Guatemala? ¡No teníamos ni idea de que vendría por este lado!

El visitante simplemente contestó:

—Bueno, decidí venir ahora.

Y entró en la casa. Se sentó y simplemente preguntó:

—¿Cómo van las cosas?

El joven padre y esposo rompió en llanto, y con su esposa al lado, contó su dolorosa historia en lágrimas. El veterano lo escuchó atentamente. Podía discernir esos profundos llantos. Habló de sanidad, y gradualmente las nuevas perspectivas de esperanza pudieron enfocarse con claridad.

Humanamente hablando, Dios usó a este hombre para «salvar» a esa joven familia de ser un prematuro caso de retorno anticipado, y quedar aplastada en el camino. Ese veterano misionero no sólo era el presidente de la misión, sino también un amado pastor, un visionario. También era mi padre, y yo era aquel joven.

Las cuestiones del retorno anticipado son extremadamente importantes para mí ahora, porque he sido testigo de las dimensiones tanto visibles como invisibles del témpano.

Cuestiones de trasfondo

La empresa llamada ReMAP, de la Comisión de Misiones de la WEF, emergió hacia un importante interés internacional a medida que escuchábamos y dialogábamos con nuestros colegas alrededor del mundo. Durante años habíamos recalcado la necesidad de la capacitación adecuada antes del trabajo en el campo de labor, pero llegamos a la conclusión de que la capacitación era sólo uno de tres componentes principales en la infraestructura funcional de las misiones interrelacionadas. Los tres componentes identificados fueron:

1. El componente *precandidato*: la movilización de la iglesia y la selección del misionero, incluyendo la selección, el envío y el sostenimiento.
2. El componente *capacitación*: la capacitación eficaz del personal transcultural.
3. El componente *campo*: es decir, el apoyo, la preparación de estrategias, el pastoreo y la supervisión del personal misionero global.

Desde la perspectiva de nuestro equipo WEF, la empresa misionera internacional parecía haber hecho un trabajo relativamente bueno en el primer aspecto: la movilización general. Se había investigado y «adoptado» los grupos de gentes no alcanzados, a los cuales se habían enviado obreros transculturales, tanto de corto como de largo plazo. Con relación al segundo componente, la visión respecto a la capacitación estaba aumentando en escala mundial, y esto nos alentó mucho. Pero, *¿estaba el*

movimiento mundial alcanzando un nivel igualmente de alto en las dimensiones estratégicas relacionadas con el cuidado pastoral de los misioneros de campo? ¿Estábamos manteniendo a nuestro personal misionero nuevo y joven en el servicio transcultural eficaz de largo plazo? ¿Estábamos enviando gente al campo de labor que no tendría que haber sido enviada? Nuestro principal interés comenzó a enfocarse no sobre la longevidad del servicio, sino más bien sobre la efectividad en el ministerio de largo plazo. ¿Cuál era, realmente, la tasa de retorno anticipado entre los misioneros de largo plazo (una palabra mejor que «de carrera»)?, y ¿por qué estos obreros se estaban yendo? Nos sentimos muy alentados por los nuevos países enviadores que nos pidieron ayuda para tratar con sus propios y singulares problemas de retorno anticipado.

Comenzamos el proyecto ReMAP en 1994 para tratar precisamente con estos aspectos. A pesar de que el retorno anticipado se aplica a todas las categorías de misioneros que regresan antes de lo esperado, estimamos que la naturaleza estratégica de este proyecto debía enfocarse en el personal de largo plazo. Mientras alabábamos a Dios por el aumento y el impacto de los misioneros de corto plazo, también sentimos que la mayoría de los pueblos no alcanzados y los poco evangelizados podrán ver iglesias vitales plantadas, principalmente, por los que están dispuestos a invertir un suficiente número de años para aprender bien el idioma, adquirir una buena comprensión del patrimonio y la cultura del pueblo, amar profundamente a la gente, y así edificar la credibilidad para contarles la transformadora historia del Trino Dios.

Nuestra meta general del estudio era reducir el retorno anticipado indeseable en el cuerpo misionero de largo plazo, aumentando así la eficacia del grupo de trabajo de la misión mundial. El estudio condujo a un proceso de cinco a siete años, el cual se revela ahora en esta publicación. Sin embargo, no hemos terminado con la investigación, y nos sentimos desafiados a medida que tratamos de discernir cuáles son las sendas que debemos seguir en los años venideros.

Exploración de los témpanos: observaciones personales sobre el retorno anticipado

I. El fenómeno en el mundo secular

El retorno anticipado es un problema genuino de alto costo en el mundo secular, ya sea en el campo militar, en la diplomacia o en los negocios; no es solo una preocupación de las misiones. He hablado con gente que está familiarizada con estas diversas vocaciones y categorías de empleo. Nótense estas introspecciones del mundo de los negocios:

«Alrededor del 30% de los gerentes de EE.UU. regresan a la casa prematuramente de una asignación en el extranjero.»* Esta extraordinaria

* Shames, G. W. Hemispheres, de la United Airlines. Febrero de 1995.

declaración es seguida por una discusión sobre el por qué ocurre esto. Shames observa que la tensión del personal y la familia son los factores principales. ¿Cuál es el costo financiero para los negocios? En el caso de un profesional soltero de medio nivel, la cifra es de US$ 150.000, pero para un profesional superior con una familia, la cifra trepa a US$ 350.000 o más. Pero también hay diferentes «etiquetas de precios». El artículo continúa diciendo: «Los costos humanos desafían el cálculo. El estrago emocional, las familias destrozadas, las carreras arruinadas y las enfermedades son el precio por descuidar el bienestar del personal en el circuito multinacional.»

En junio de 1996, el *Personal Journal* ofreció un informe breve aunque sobrio, titulado: «Puede que las asignaciones en el extranjero no estén cumpliendo sus objetivos.»* Algunas de las preguntas fueron las del Cuadro 1.

«Puede que las asignaciones no estén cumpliendo...»

1. ¿Ha experimentado su organización la temprana repatriación de expatriados?
   No 27% Sí 73%

2. ¿Ha experimentado su organización el prematuro regreso de familias expatriadas sin el empleado?
   No 55% Sí 45%

3. ¿Ha experimentado su organización el fracaso del expatriado en cumplir con los objetivos del negocio de la asignación expatriada?
   No 18% Sí 82%

4. ¿Sospecha que muchos problemas de negocios ocurren en la ubicación internacional debido a problemas culturales que quizás nunca lleguen a la atención de la gerencia directiva?
   No 9% Sí 91%

5. ¿Tiene alguien en su oficina contacto corriente con el expatriado para supervisar como progresa la asignación?
   No 36% Sí 64%

Cuadro I

2. Es necesario cambiar el lenguaje

Debemos cambiar nuestro lenguaje sobre retorno anticipado, reduciendo el uso de términos despectivos relacionados con el tema y comenzando a ver los fuertes aspectos positivos que hay en el retorno anticipado. Algunos de los términos negativos son: «abandono», «fracaso», «dejaron el ministerio», «se fueron», «cuenta de bajas», y epítetos similares. Muchas veces estas palabras denotan un juicio, colocado con frecuencia sobre las personas equivocadas. Quizás los misioneros fueron empujados hacia afuera por líderes negativos, o por colegas que fueron amenazados por nuevos líderes de talento. O quizás se hayan agotado debido a un cuidado pastoral deficiente, o expectativas irreales de ellos mismos, de sus iglesias o de los patrocinadores. Quizás el enfoque del juicio deba dirigirse al liderazgo de la misión, a las estructuras administrativas o la cultura de la agencia.

* Personal Journal, junio de 1996.

Pero hay otro lado de la moneda, y es cuando se ve al retorno anticipado como lo mejor que le puede haber sucedido a un misionero, tomándolo aun como «la voluntad de Dios en Cristo» para la persona. Quizá los líderes de la iglesia y de la misión deban reestructurar sus actitudes y acciones hacia la manera de encontrar el lugar adecuado del ministerio para esta persona determinada. Quizá Dios, en su soberanía, permita que una persona le sirva en un ambiente transcultural para obrar en su carácter, en sus habilidades o en alguna otra prueba. Entonces será hora de mudarse a otro ministerio, y tal vez regresar a la cultura de su país.

Algunos otros líderes han sugerido que el retorno anticipado es el plan que Dios tiene para fomentar la *nacionalización* de ciertos ministerios que necesitan ser transferidos plenamente a las estructuras locales que van surgiendo en el campo. Algunas de estas organizaciones no rechazarían a un misionero, el cual sería «personal gratis»; pero la pregunta es: ¿es lo mejor para las dos partes, tanto para la misión como para la iglesia nacional?

3. Actitudes divergentes

Los líderes de la misión y de la iglesia revelaron actitudes divergentes hacia las cuestiones del retorno anticipado y de este estudio en particular. Algunos norteamericanos fueron muy francos, diciendo cosas tales como: «¡No me moleste con otro estudio que no necesitamos!» «¡Esto es una pérdida de dinero!» «Nuestra iglesia en realidad no tiene ningún problema con el retorno anticipado». Otros dijeron: «Si tan solo tuviéramos una investigación de datos reales [es decir, ¿cuáles son los números?], entonces podríamos terminar la obra de evangelización mundial.» De otros nos vino una resistencia pasiva: «Bueno... pienso que está bien, si le parece; pero en realidad...» O las expresiones de la gente de «sangre y agallas»: «Esto es guerra, así que espere retorno anticipado. Las cosas suceden. ¡Resístalo!». De algunos, la actitud era de negación, con actitudes de proteccionismo para proteger su historia, o tradiciones y estructuras. Esta última reacción provino de muchas agencias, y principalmente de los líderes más viejos. Muchos no valoran honestamente a sus misioneros y no reconocen que ellos y sus familias están sufriendo, así como que pueda haber algo seriamente equivocado con la política o el liderazgo de la misión. Esto puede volverse una cuestión importante para el grupo de votantes en las agencias, y, nuevamente, revela negación y temor.

Muchos nos alentaron: «¡Nosotros necesitamos seriamente este estudio!» Este comentario nos vino principalmente desde afuera de los EE.UU., ciertamente de todos los líderes con quienes hablamos en el Mundo de los Dos Tercios,* pero también de algunos líderes de misiones jóvenes del mundo anglosajón. Un pastor de misiones de una gran iglesia norteamericana me dijo: «Acabo de tratar con algunos de los casos de retorno anticipado más confusos que he visto en mi vida. Dígale a la gente, por favor, que nosotros, en las iglesias enviadoras, debemos prestar más atención a la selección de los misioneros, así como también al cuidado pastoral

basado en el campo de destino.» Y, significativamente, algunos de los que han sido víctimas de el retorno anticipado apoyaron el estudio y tuvieron mucho que decirnos al respecto, ofreciéndonos sus cándidas opiniones. Siempre me pregunté por qué estaban tan interesados, y luego la respuesta se hizo obvia: ellos son los que han experimentado el dolor en forma personal.

4. Estudios de análisis por agencias

Algunas agencias han hecho un trabajo admirable en rastrear y abordar sus factores de retorno anticipado. Hemos sido grandemente alentados por agencias como la Alianza Cristiana y Misionera, cuyos estudios abarcan décadas, y son modelos de un cuidadoso análisis. La Junta de Misiones Extranjeras de la Convención Bautista del Sur es otro ejemplo; de igual manera ocurrió con las Asambleas de Dios. Peter Brierley llevó a cabo un estudio para OMF (Fraternidad Misionera de Ultramar) que fue revelatorio en muchos sentidos. Algunas otras agencias como OC International (*Sepal* en América Latina) y WEC (Evangelización Mundial para Cristo), han hecho sus propios estudios.

Lo que las agencias han hecho con los resultados de sus estudios ha variado. Algunas han abordado las implicaciones y han introducido cambios. Un estudio de retorno anticipado de una agencia no denominacional reveló una seria ausencia de cuidado pastoral basado en el campo mismo. Reconocieron la deficiencia y asignaron a alguien para que llenara esa necesidad. Pero, ¿era eso suficiente para detener sus importantes pérdidas? Muchas agencias dicen que están analizando el retorno anticipado, pero jamás han trabajado seriamente con sus resultados. Hablando de manera franca, demasiadas agencias niegan sencillamente que el tema sea un problema para ellas. El ejecutivo de una misión me dijo: «Nuestros misioneros no necesitan cuidado pastoral.» Hay que agradecer que, al otro extremo del espectro, más y más instituciones deseen ayudar a analizar el problema y a abordar las cuestiones particulares.

Varios estudios han aclarado que mientras el retorno anticipado afecta seriamente a los misioneros durante el primer término, *no* es un fenómeno que se limita solo al primer término. Luego del análisis, una misión descubrió que en su seno estaba produciéndose el retorno anticipado entre sus misioneros con experiencia que estaban emergiendo en el liderazgo.

5. Las nuevas naciones enviadoras

Lo que sigue son algunas «viñetas» con implicaciones de retorno anticipado, provenientes de las naciones enviadoras más nuevas, las cuales tienen un personal más joven, con pocos jubilados aún.

---

* Alternativa para referirse a las naciones en desarrollo —también llamado Tercer Mundo—, tratando de quitar las connotaciones políticas y económicas, y, a la vez, señalar que allí está la mayor cantidad de gentes en el mundc: dos tercios de la población mundial.

Singapur: «Deben pagar al gobierno un depósito mínimo de 75.000 dólares singapurenses si los padres escogen continuar en el extranjero con la enseñanza escolar para los hijos de más de 12 años de edad.»

India: «Como promedio, cada misionero que trabaja en la región de Malto ha tenido malaria más de quince veces. Hay misioneros que han sido afectados por malaria de veinticinco a treinta veces; pero se quedan.» La India también tiene sus mártires, y esta categoría surgió en los resultados de las estadísticas del ReMAP.

Filipinas: Las principales razones por el retorno anticipado era una falta de apoyo desde la sede central, falta de llamado, casamiento fuera del campo, compromiso inadecuado y problemas de salud.

Brasil: Basados en informes no confirmados, temían que el retorno anticipado fuera del 15% anual, pero el estudio ReMAP mostró una RAI del 7% anual. Las cinco principales causas son: capacitación inadecuada, falta de compromiso, factores personales —tales como amor propio y tensión, y problemas con los colegas. Las causas más importantes se enfocaban en los problemas del carácter y no en la limitación de las habilidades, las cuales tienen un gran impacto en los programas de capacitación brasileños.

Corea: En 1992 sólo el 23% de las agencias informaron de retorno anticipado, pero para 1994 la cifra había trepado al 44% de las agencias. La tasa de retorno anticipado es mucho más elevada para misioneras solteras, principalmente debido a la presión paternal para que se casen. Para el año 1994, el retorno anticipado para el primer término era de 2,75%. Las principales causas que se observaron eran problemas con los congéneres, débil apoyo de la sede, problemas de salud, los hijos, los cambios en sus puestos y los casamientos fuera del lugar de misión.

6. Las cuestiones más profundas

El retorno anticipado es sólo la cúspide del témpano. Debemos evaluar todo el proceso de selección, capacitación, envío, supervisión y cuidado pastoral de los misioneros, así como también la estructura y la cultura (idiosincrasia) de la agencia. Esta dinámica ha surgido una y otra vez, tanto en el taller de abril de 1996 como en este libro. Kath Donovan y Ruth Myors (véase el capítulo 4) trataron este aspecto directa y detalladamente en su presentación en el taller del ReMAP. Cada iglesia y agencia de la misión tiene una «cultura» o «sistema» determinado, el que conservan como parte de su historia. Pero son demasiadas las iglesias y agencias que niegan la realidad del sufrimiento producido por el retorno anticipado del misionero. Quizá demasiadas agencias están dirigidas por visionarios (o funcionarios), quienes no tienen los dones pastorales requeridos para ser sensibles a la gente que está sufriendo.

Donovan y Myors también se concentraron en la comprensión de las cuestiones de la «espiritualidad», el «llamado», y la «fuerza para resistir».

De particular valor fue el diagrama que daba una perspectiva de las tres generaciones australianas. Muchos participantes del taller fueron atraídos especialmente a la observación que ellas hicieron de que «la generación veterana es impulsada por la parábola del arado, mientras que la generación joven es impulsada por la de los talentos».

7. Las razones de el retorno anticipado

Identificamos cuatro categorías de razones relacionadas a por qué la gente abandona el campo misionero. Peter Brierley fue la persona que identificó inicialmente las primeras tres en otra parte, y este autor añadió una:

1. Las razones que los líderes de la agencia y la iglesia creen que han oído y entendido.
2. Las razones registradas en los archivos.
3. Las razones que los misioneros que se van mantienen en privado, o pueden compartir con amigos íntimos.
4. Las razones reales. (¿Es posible conocerlas?)

Muchos interrogantes surgieron de estas cuatro categorías. Uno de los desafíos al tratar con una familia misionera como unidad que regresa «prematuramente» es intentar discernir las verdaderas razones, a fin de que sean útiles para ellos, para sus familias, para las iglesias patrocinadoras y para las agencias misioneras.

8. Las faces del retorno anticipado

Vimos que emergían cuatro aspectos de el retorno anticipado:

Retorno anticipado aceptable — Podemos comprender el retorno «aceptable» determinado por la jubilación normal, por cuestiones relacionadas con los hijos (aunque algunas de estas son una cubierta para conflictos paternales no resueltos), un legítimo cambio de puesto o problemas de salud. Es natural que, al menos en Norteamérica, con un personal misionero más veterano, estas sean las cuatro principales razones. Hay otras que también podemos aceptar.

Retorno anticipado evitable — Existen retornos que estimamos como evitables, cuyas causas son la falta de apoyo desde la sede (y no solo financiero), problemas con sus pares, asuntos personales, falta de llamado (tratado previo a la partida al campo), adiestramiento inadecuado antes de la partida al campo, pobre adaptación cultural y un montón de otras causas que surgieron durante nuestra investigación. Estos fueron los problemas que pensamos podían tratarse *antes* de servir en el campo de labor. Igualmente significativo es el hecho de que el personal misionero más joven enfrenta su propias cuatro principales causas de el retorno anticipado, todas las cuales podrían categorizarse como evitables: falta de apoyo de la sede, falta de llamado, compromiso inadecuado y desacuerdo con la agencia.

Retorno anticipado deseable pero irrealizable— Es el que debería haber ocurrido pero no ocurrió. Que yo sepa, ninguna clase de estudio formal podría documentar este hecho, puesto que algunos misioneros que deberían irse, se quedan. Y complican la tragedia, puesto que la permanencia de ellos hace que algunas de las mejores personas se vayan. Por eso, no todo retorno anticipado es malo. El reducir el número de misioneros permitido a permanecer en el campo de labor puede ser algo saludable. Pero para hacer esto se requiere un liderazgo valiente y decidido por parte de la agencia o la iglesia responsable. También destaca una importante falla estructural que enfrentan particularmente las llamadas *misiones de fe*,* aunque sospecho que existe de manera general. A fin de mantenerse activas y aparentemente pertinentes, las agencias misioneras dependen de sus propios equipos misioneros —y de sus finanzas. Por lo tanto, cuando algunos individuos llegan a la agencia con un aparente llamado y con un apoyo financiero tangible —y de alguna forma encajan en la agencia misionera— tienen muchas posibilidades de entrar. ¡Y algunos nunca se irán ni serán sacados! Se requiere gran coraje de parte del liderazgo para actuar en forma responsable en este punto; sin embargo, le hacen muchísimo bien a los misioneros cuando los mandan «de regreso al hogar» y fuera del campo misionero. Dicha acción beneficia a las iglesias locales y a los otros misioneros.

Retorno anticipado entre los propensos— Finalmente, hay un grupo que quisiéramos llamar «los propensos al retorno anticipado». Esta categoría surgió en un estudio realizado por Peter Brierley de la OMF sobre el tema, concentrado en el segmento desde joven a edad mediana de entre su personal misionero. El comprender este fenómeno guió a OMF a tomar medidas correctivas. ¿Cuáles son los factores en una sociedad misionera determinada, o en un subequipo de esa agencia —quizá diferente de un contexto nacional a otro— que hace que este segmento del personal misionero tenga mayor propensión al retorno anticipado? Los líderes de las misiones serán sabios si abordan esta cuestión sin demora.

9. Las iglesias y agencias

Las iglesias y las agencias tienen sus propias preocupaciones hacia el problema. No sólo en toda Norteamérica sino en otros países alrededor del mundo también, las iglesias están «cuajando» con su propio fermento de misiones mundiales. Algunas están profundamente descontentas con la forma en que las escuelas han capacitado mal a la gente, mientras que las agencias han malversado los recursos humanos y los dineros. «¡Nosotros podemos hacerlo mejor y más barato!», dicen. Algunas iglesias están seleccionando, capacitando y enviando a sus propios ministerios de plantación

* Generalmente se denomina de esa forma a las agencias misioneras que no dependen de una estructura denominacional (conciliar), y cuyos misioneros son sostenidos por «ofrendas de fe», las cuales ellos mismos procuran de diferentes personas e iglesias.

de iglesias, aun a las partes del mundo no alcanzadas y de acceso restringido. Pero, ¿han contado, realmente, el costo de proveer el imperativo sistema de apoyo, basado en el mismo campo de labor, para permitir que sus equipos vivan y sirvan eficazmente y por plazos más largos? Me inclino a dudarlo. Pocas iglesias han analizado su propia historia de retorno misionero anticipado, o las realidades que tendrán que enfrentar si no cambian sus formas de hacer las cosas.

Otras iglesias que han llevado una importante porción del apoyo financiero de un misionero deben invertir más interés en los asuntos de retorno anticipado. Un pastor de una iglesia norteamericana me llamó poco antes de que comenzara a escribir este capítulo, para decirme: «Su artículo sobre retorno anticipado es absolutamente crucial para nuestra iglesia. Acabo de pasar por una horrible experiencia con dos familias, y la tragedia es que nosotros podríamos haber evitado mucho del sufrimiento.» Otra iglesia «perdió» tres familias misioneras en un solo mes; una debido a la genuina enfermedad de un hijo; otra debido al comportamiento pecaminoso de uno de los padres, y la tercera debido a una combinación de razones.

¿Y con respecto a las agencias mismas? Algunas agencias norteamericanas e internacionales están tratando de abordar el asunto del retorno anticipado en forma seria. Pero, lamentablemente, muchas otras *no* han enfrentado su propia historia de retorno anticipado. Este se aprecia tanto en viejas naciones enviadoras como en las nuevas. ¿Por qué? ¿Por intranquilidad? ¿Porque sienten que no es necesario? ¿Porque no saben cómo hacerlo?

Es significativo que el taller que tuvimos en abril de 1996 sobre el tema resultara en que muchos líderes de agencias trabajasen en sus propios factores de retorno anticipado. M. Patrick Joshua, de la *Friends Missionary Prayer Band* (Banda de amigos misioneros de oración),de India, me escribió diciendo: «Nuestro departamento de investigación y desarrollo tomó las notas iniciales de la conferencia misionera sobre retorno anticipado y aplicaron algunos de los principios a nuestro sistema con toda seriedad. Hay un efecto enorme en la observación del cuidado pastoral intensivo, así como en propiciar una perspectiva diferente en el trato con las generaciones misioneras más jóvenes. Nuestra tasa de retorno anticipado se ha reducido considerablemente.»

Durante el taller del ReMAP notamos que cuanto más lejos está el líder de las realidades pastorales y del campo misionero, tanto mayor será la tendencia a minimizar las cuestiones del retorno anticipado. Fueron los hombres y las mujeres que estaban cerca de los aspectos esenciales de las vidas de la gente quienes detectaron la naturaleza crítica del tópico.

10. La «escatología» de el retorno anticipado

Al usar el término *escatología* en este sentido me refiero a los factores de retorno anticipado que pudieran afectar las futuras generaciones de misioneros, particularmente las que todavía están en la escuela secundaria y en

la universidad, así como también las que se graduaron recientemente. ¿Podemos tratar de predecir lo que les sucederá a estos jóvenes dentro de las estructuras misioneras actuales o creadas recientemente?

Nuevamente, Kath Donovan y Ruth Myors nos han estimulado a muchos de nosotros a evaluar los aspectos más sobresalientes, tanto del personal como de la agencia misionera. Antes del taller, un participante anglosajón reaccionó acaloradamente, afirmando que el diagrama preparado por Donovan y Myors era otra imposición del mundo desarrollado sobre el Mundo de los Dos Tercios. Mi respuesta fue de dos partes: habíamos pedido que los conferencistas trataran con la cuestión desde la perspectiva nacional y desde su experiencia, pero sospeché que cada país tenía alguna clase de factor generacional para considerar, en términos de la iglesia como también del movimiento de la misión. Afortunadamente, tenía razón en ambos casos. Un líder filipino dijo que cuando por primera vez leyó del elemento generacional, pensó que eso no tenía aplicación para su país, pero cuando compartió esas ideas con algunos colegas más jóvenes, ellos le ayudaron a ver su propio problema generacional originado en su país. Un fenómeno similar está ocurriendo a escala mundial, y esto requiere de gran creatividad de parte de los líderes cristianos más viejos.

Cuando evalúo a la generación más joven en Norteamérica —llamémosle *generación x* (¡con la *x* representando las posibilidades algebraicas ilimitadas, no una blandura genérica!)—* me pregunto cuántos de estos jóvenes encajarán dentro de las estructuras misioneras corrientes, particularmente en las agencias con el peso de la historia y de la tradición. Estas estructuras especiales de la subcultura cristiana vienen en todos los tipos, estilos y matices de doctrinas, políticas, códigos no expresados y peculiaridades únicas en su género. Después que hablé sobre el retorno anticipado en la conferencia de EFMA/IFMA de 1996, en Florida, un líder de 31 años, de una vieja misión —muy conocida— me preguntó a boca de jarro: «¿Cree usted realmente que la *generación x* va a encajar dentro de estas agencias?»

Le di esta respuesta cuádruple: *Primero*, sí; algunos de ellos van a encajar, porque la *generación x* es muy diversa. Siempre hay algunos que han crecido en una subcultura que combina con la de la agencia. Podrán

* Desde la óptica popular norteamericana, se denomina así generalmente a la generación nacida en las décadas de los sesentas y setentas. El término, acuñado por Douglas Coupland, ha tenido connotaciones negativas —no precisamente por parte de Coupland— en referencia a «la generación de los sin nombre». Con la aclaración que él mismo señala, el autor de este trabajo le otorga una connotación positiva.

También se encontrarán en este libro referencias a los *baby boosters*, *baby boomers* y *baby busters*, otros términos usados por la sociología popular estadounidense. El primero es referido a las personas nacidas en el período comprendido entre las dos Guerras Mundiales. El segundo término se refiere a los nacidos en los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial, cuando ese país experimentó un notable incremento en la tasa de nacimientos. El tercero es casi sinónimo de *generación x*, aunque algunos le conceden ciertas diferencias. Los usos, no científicos, dificultan las definiciones.

ser hijos de misioneros que encuentran que ese mundo es «normal» y regresan al campo misionero. Algunos quizás no puedan encajar en otra parte, o no puedan encajar en la «cultura de su pasaporte». Podrán ser graduados de escuelas y seminarios bíblicos que se hallan en ese mundo. *Segundo,* tenemos esperanza de que algunas agencias más antiguas hagan cambios sustanciales, y aun estructurales, para dar lugar a estos jóvenes adultos, talentosos y piadosos. *Tercero,* otros miembros de la *generación x* encontrarán su destino global en el contexto de iglesias locales vibrantes, donde empresarios pastorales, misioneros y comerciantes unen sus visiones y crean nuevas estructuras enviadoras y patrocinadoras. Finalmente, aun otros miembros creativos de la *generación x* podrían comenzar sus propias organizaciones, lo cual reflejará sus valores, compromisos y pasiones. Esto ya está sucediendo a través de los Estados Unidos. Pero el hecho es que muchos de la *generación x* lucharán con la frustración a medida que desarrollan su compromiso global.

Con franqueza, me siento profundamente afligido por la actitud de los misioneros y líderes más viejos que nacieron después de la segunda guerra mundial, quienes han juzgado ásperamente a la *generación x,* mostrando poca compasión, así como falta de gracia y de misericordia para una generación quebrantada. ¿Por qué esos líderes reaccionan tan negativamente, cuando tantos miembros de la *generación x* son sus propios hijos? Michael Schwartz, de la *generación x,* redactor creativo y comprometido de la revista *Vox: The Voice of a Generation* (una revista escrita por y para los de su clase), recientemente me dijo que su generación ha encontrado oyentes mucho más compasivos entre la generación más adulta que entre los que nacieron después de la segunda guerra mundial. Y por esa razón, los de su generación respetan más a los ancianos. La *generación x* está más cerca de la condición socio-ético-espiritual de la primera generación de cristianos de lo que podemos imaginar. No obstante, a medida que reconocen y tratan con su quebranto en el poder del Espíritu, se volverán también una generación de gloriosa promesa para la Iglesia y para la causa mundial de Cristo.

II. Reconsiderando los estudios de retorno anticipado

Como todos nosotros ya sabemos, la evaluación hecha por las agencias misioneras sobre el retorno anticipado no es cosa nueva. En mis archivos descubrí una copia de un informe inédito de cuatro páginas por el Dr. J. Herbert Kane, titulado: *An Analysis of Missionary Casualties* (Un análisis de las bajas misioneras). Allí se informaba de un estudio hecho por la *Missionary Research Library* de Nueva York, que abarcaba la década de 1953 a 1963. Durante dicho período, treinta y seis juntas misioneras —grandes y pequeñas— informaron de 1409 «bajas», tanto denominacionales como en misiones de fe. El estudio tenía dos categorías: «retiros evitables» y «retiros anticipados», y abarcaba misioneros de carrera con veinte o más años de servicio.

Las estadísticas son engañosas en casi todas las circunstancias, y se justifica que desconfiemos de su confiabilidad. En el proyecto ReMAP hemos enfrentado este problema, y ofrecemos con precaución nuestras cifras dentro de su contexto y realidad. Algunos ya han exagerado las cifras para elaborar sus propios casos. La agencia de un viejo país enviador escribió poco después de nuestro taller de 1996: «el 47% de los misioneros abandonan el campo de labor durante los primeros cinco años. El 75% de ellos lo hacen por razones evitables. La capacitación eficaz, o la falta de ella, juega un papel crítico.» El hecho es que para los viejos países enviadores (VPE), la capacitación inapropiada se clasificaba en el lugar vigésimo del estudio. Sin embargo, para los nuevos países enviadores (NPE) se clasificó en el décimo primer lugar. Quizás una mejor forma de explicar el caso a favor de la capacitación sería considerar las cinco principales causas del retorno anticipado evitable de los VPE y tomar en cuenta que estas causas tiene que ver principalmente con cuestiones de carácter y relaciones interpersonales. Luego podemos formular la pregunta: ¿de qué manera nuestro adiestramiento formal y no formal capacita a los misioneros en estas dos dimensiones cruciales? Las instituciones teológicas formales que dicen que capacitan a misioneros a menudo se refieren a los principales componentes de conocimiento, no a las personalidades, ni siquiera a las pericias que se necesitan para sobrevivir y prosperar en las misiones transculturales. ¿Qué debe hacerse para cambiar la manera en que capacitamos a los misioneros? ¿Tendrían la valentía los líderes de nuestras iglesias, misiones e instituciones teológicas de forjar una nueva senda?

Echemos una mirada a uno de los principales descubrimientos de la investigación ReMAP: del personal total de misiones en todo el mundo, se estima que uno de cada veinte misioneros de carrera (5.1%) abandona el campo misionero para regresar a su casa *todos los años*. De quienes se van, el 71% lo hace por razones *evitables*. ¿Qué podrían significar estas cifras? Si estimamos que el personal misionero internacional transcultural de largo plazo es de 150.000 —cifra bastante conservadora— una pérdida anual del 5.1% equivaldría a 7650 misioneros que abandonan la misión cada año. Durante un período de cuatro años, esta cifra sube a 30.600. Esta es la cifra de pérdida total por todas las razones. El porcentaje evitable es el 71% de 30.600, o sea 21.726.

Sólo en términos de las implicaciones financieras, esas cifras son dramáticas aunque calculables. Sin embargo, las implicaciones humanas son abrumadoras e incalculables. ¿Podemos simplemente continuar haciendo negocios como siempre? ¡Absolutamente no!

Reflexiones finales a partir de una experiencia personal

En marzo de 1996 mi esposa y yo estábamos parados en las costas ventosas, frías y distantes de la isla de Iona, en el noroeste de Escocia; es un

sitio de peregrinación obligada para los estudiantes de la historia y el cristianismo de los celtas. Sentimos que la historia nos pasaba como torrentes de agua, mientras revivíamos el poderoso testimonio de esos extraordinarios hombres y mujeres de la fe que plasmaron de tal forma el mundo de ellos y el más allá. En el año 563, Columba (Columcille), peregrino y misionero, viajó a través del mar de Irlanda para establecer su base en esta pequeña isla. Esta fue la plataforma para la evangelización de los celtas de lo que hoy conocemos como Escocia. Los celtas cristianos de Irlanda finalmente enviarían sus misioneros a lugares tan lejanos como Ucrania.

De interés particular para mi propio estudio sobre retorno anticipado es la visión misionera de los celtas, a la que ellos llamaban *peregrinatio* (peregrinaje, o deseo vehemente de explorar lo desconocido), realizada bajo uno de sus símbolos para el Espíritu Santo: el ganso salvaje. Con el paso de los años, los celtas desarrollaron un concepto martiriológico fascinante, de expresión tricolor: el *rojo* simbolizaba la persecución, derramamiento de sangre, o el dar la vida por Cristo; el martirio *verde* hablaba de la abnegación y de severos actos penitenciales que conducían a la santidad personal; luego estaba el *blanco*, el cual hablaba del dolor de dejar la familia, el clan y la tribu para diseminar la causa de Cristo, quizás para nunca regresar al hogar.

Cuando pienso en las diversas cuestiones del retorno anticipado que surgen del ReMAP y de la *peregrinatio* de nuestras propias misiones cristianas modernas, siento que esos hombres y mujeres celtas de fe misionera podrían haber entendido algunos de nuestros problemas. Tendrían mucho que decirnos hoy acerca de la pertinencia de su martirio tricolor. Quizá podamos adaptar la sabiduría y la visión de ellos a nuestro tiempo y realidad.

Este es un glorioso día para estar vivos, sirviendo al Trino Dios sobrenatural en las misiones mundiales. Y aun cuando no podamos evitar el precio que debe pagarse, podemos, sin embargo, hacer un trabajo de mayordomía mucho mejor con nuestro personal misionero.

Guillermo D. Taylor, es director de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial desde 1986. Nació en Costa Rica, de padres misioneros. Vivió en Latinoamérica durante treinta años, diecisiete de ellos como misionero de carrera en el Seminario Teológico Centroamericano (SETECA) de Guatemala. Contrajo matrimonio con Yvonne, una nativa de Texas, tiene tres hijos (todos de la «generación x»), quienes nacieron en Guatemala. Taylor ha redactado la obra Internationalizing Missionary Training (1991) y Kingdom Partnerships for Synergy in Missions (1994), y es coautor de Crisis and Hope in Latin America, con Emilio Antonio Núñez (1996). Entre los libros en castellano, sobresale Capacitación Misionera Transcultural, de la cual es editor general (1996). Su pasión es terminar bien su obra ¡y abarrotar el Cielo con adoradores!

2

Un modelo integrado de misiones

Rodolfo «Rudy» Girón

La cuestión del retorno anticipado tiene relación directa con la forma en que el misionero es seleccionado, preparado y enviado. En este capítulo nos gustaría establecer una declaración fundamental, y esta es que *el retorno anticipado evitable será minimizado hasta el punto que nosotros escojamos, capacitemos, enviemos, cuidemos y supervisemos adecuadamente a nuestros misioneros.* Discutiremos sobre un modelo en el cual proponemos que, a menos que seamos más integrales en la manera en que enviamos misioneros, veremos un aumento en la tasa de retorno anticipado entre nuestros obreros.

Sería instructivo que comencemos citando de un artículo de Robert T. Coote, en el cual declaró: «En un mundo donde cientos de millones aún deben oír el nombre de Cristo, y millones más que no han oído el evangelio presentado *eficazmente* en su contexto cultural, no hay sustituto para el misionero de carrera. Al hacer esta suposición, uno sólo puede sentir una limitada satisfacción en los informes de incontables miles de misioneros de corto plazo involucrados en misiones, de iglesias locales y escuelas que emprenden incursiones de "exposición", y de varias formas de medios de comunicación de tecnología avanzada que dan apoyo a la proclamación del evangelio. Estos y otros factores positivos no pueden compensar la verdadera declinación en los compromisos de largo plazo, de hombres y mujeres que están preparados para adoptar un enfoque profundamente encarnizado para comunicar el evangelio de Jesucristo a la gente de otras culturas.»[1]

Esta cita refleja el estado actual del movimiento misionero en los Estados Unidos y el Canadá, pero no está lejos de la realidad de lo que está sucediendo en una gran parte del resto del mundo anglosajón, y cada vez más en el Mundo de los Dos Tercios.

El compromiso del misionero de carrera no puede lograrse mediante el simple reclutamiento en conferencias, seminarios o centros de capacitación. Más bien, ello resulta de un fundamento sólido, colocado en la familia y en la iglesia local. Se requiere todo un proceso para producir un misionero de carrera. Y eso lleva tiempo.

El compromiso de un misionero de largo plazo presupone quedarse en el campo de labor, vencer el retorno anticipado y vivir de una manera tal que el territorio de destino se vuelva «el hogar», y el hogar se vuelva campo.

Cuando consideramos el tema de enviar misioneros nuestra tendencia es acudir ya bien a la agencia misionera o a la iglesia local. Ambas son partes vitales del proceso, pero no son las únicas. Necesitamos ver que el enviar misioneros es un proceso integrado, en el cual la iglesia, la agencia misionera, los centros de capacitación y otras entidades también toman cada una su parte.

Según la historia, ha habido cierta tensión entre la iglesia y la agencia misionera en el reclutamiento y envío de misioneros. Algunos misionólogos han llegado a definir claramente a ambas entidades, cada una con características distintivas, lo cual permite que tanto una como la otra sean más adecuadas para lo que mejor hacen. La iglesia ha sido definida como *grupo abierto*,* definiéndola como una fraternidad en la cual no hay limitaciones ni de género ni edad. La agencia misionera, en cambio, ha sido definida como *grupo cerrado*,* por ser una fraternidad en la que sus miembros deben tomar una segunda decisión con respecto a la afiliación. En una se consideran los asuntos pertinentes al género, la edad y el estado civil.

Los conceptos de *grupo abierto* y *grupo cerrado* han formado parte importante del movimiento misionero anglosajón. Encontramos algo de la influencia de estas ideas en otras zonas del mundo, pero en su mayor parte tenemos un paradigma diferente que se está desarrollando en las iglesias del Mundo de los Dos tercios. En el Nuevo Testamento no parece haber una distinción entre la iglesia y la agencia misionera, a pesar de que algunos puedan argüir que ambas entidades funcionaban a lo largo de la carrera misionera del apóstol Pablo.

En este capítulo nos agradaría proponer otra manera de mirar a la empresa que envía misioneros. El modelo que aquí se presenta es uno integrado, que une cuatro elementos distintos: la *selección*, la *capacitación*, el *envío* y el *cuidado pastoral y la supervisión* del misionero. La puesta en ejecución de este modelo debe resultar en más misioneros de carrera, quienes están comprometidos a quedarse en el lugar de labor donde Dios los ha llamado, disminuyendo así el retorno anticipado. El Cuadro 1 ilustra este modelo.

* En el intento de describir sociológicamente estas dos estructuras, algunos autores han usado *modalidad* y *sodalidad*, por los vocablos en inglés *modality* y *sodality* respectivamente.

Cuadro I

Un modelo integrado de misiones

No veremos una obra misionera exitosa a menos que integremos los cuatro elementos representados en la ilustración. Por ejemplo, en el mundo anglosajón se ha pensado normalmente que la mejor forma de capacitar a pastores y líderes es enviarlos a un instituto bíblico o seminario, antes de que comiencen sus ministerios. Dicho enfoque se ha exportado a las naciones donde la obra se ha estado realizando por misioneros anglosajones. No obstante, en los países donde la Iglesia está experimentando un crecimiento extraordinario —y no sólo entre las iglesias pentecostales, sino también entre muchas otras nuevas iglesias en el Mundo de los Dos tercios— la realidad es que la iglesia local primero identifica, autentica y reconoce a los pastores y líderes. Después que estos individuos se vuelven pastores o líderes, entonces es cuando los envían a un instituto bíblico o seminario para su capacitación.

Así como un instituto bíblico o seminario no produce líderes de iglesias, de la misma forma una agencia de misiones o centro de capacitación no puede producir misioneros. Más bien, las iglesias locales los producen primero, los capacitan y discipulan, reconocen el llamado de Dios en ellos, y los prueban como individuos y como futuros líderes y misioneros. Entonces, las iglesias envían a los presuntos misioneros a un centro de capacitación, el cual los prepara para ir al campo misionero, y luego los transfiere a una agencia de misiones. Dicha agencia selecciona los candidatos y los capacita para tareas específicas.

Una vez en el campo de labor, los misioneros deben recibir la supervisión apropiada de su trabajo y ser pastoreados por el pastor o líder de misiones de la iglesia local de ellos, así como también por el supervisor pastoral de la agencia de misiones. Cuando los misioneros regresan a sus

hogares por un período de licencia, tanto la iglesia como la agencia deben estar involucradas para asegurar que la experiencia sea satisfactoria para los misioneros y sus hijos por igual.

La descripción anterior suena utópica; sin embargo, esta clase de integración es necesaria si hemos de ver un exitoso movimiento de misioneros de carrera.

Consideremos a cada uno de los componentes en nuestro modelo.

La selección

La selección incluye todos los elementos que hacen posible que un misionero llamado por Dios sea reconocido como tal por la comunidad cristiana y por la agencia misionera. En algunos casos, la iglesia local hará la selección del obrero por su cuenta. En tales casos, el misionero es discipulado por la iglesia y luego es enviado al campo misionero, sin pasar a través de la selección de una agencia experimentada. Para muchos candidatos este enfoque no presenta problema, pero a la larga, la falta de participación de la agencia en la selección comprometerá el proceso y podría disminuir la efectividad del misionero en el campo de labor.

Típicamente, la agencia misionera hará la selección del misionero. Algunas personas le llaman a este proceso selección, pero nosotros preferimos llamarlo escudriñamiento, puesto que la selección incluye mucho más que un mero análisis que se hace mediante pruebas sicológicas y otras herramientas. Muchas agencias aprobarán a un candidato para servicio misionero, sin considerar lo que la iglesia piense del individuo. Basados en sus herramientas de escudriñamiento, las agencias enviarán a un misionero al campo de labor sin la apropiada experiencia de discipulado, que sólo puede obtenerse en la iglesia. El resultado es un retorno anticipado elevado, debido a la falta de madurez en el carácter cristiano. Surgen problemas entre el misionero y otros miembros del equipo, en la relación con los líderes nacionales, o con los líderes de la agencia.

Indudablemente, la mejor entidad para autenticar el llamado misionero de una persona determinada es la iglesia. *No importa cuán profesional pueda ser la agencia, nunca ocupará el lugar del escudriñamiento de la iglesia local.* En Hechos 13 vemos un modelo bíblico en la experiencia de la iglesia en Antioquía. El apóstol Pablo era bien conocido por ellos. Cuando el Espíritu Santo llamó a Pablo y a Bernabé, la iglesia confirmó el llamado mediante oración y ayuno. Este es un hermoso ejemplo de cómo la iglesia confirma el llamado de un misionero.

A continuación discutimos en más detalle los elementos involucrados en la selección de un misionero.

El discipulado de un misionero

El modelo que Jesús estableció, al tomar doce hombres de una amplia variedad de antecedentes y hacerlos discípulos, sin duda que es el mejor

ejemplo para nosotros cuando pensamos en la obra misionera. No existe ni un sólo método de capacitación que pueda ocupar el lugar de un proceso de discipulado, para colocar el fundamento para una exitosa obra misionera.

Normalmente el proceso de discipulado es mayormente dirigido por la iglesia local. La agencia simplemente tomará lo que la iglesia ha hecho y finalizará el proceso, dando al misionero las herramientas necesarias para adaptar su ministerio a la cultura específica donde la agencia está prestando servicio. Pero dos semanas o aun tres meses de orientación no producirán un verdadero discípulo cristiano. Eso es algo que viene de un largo período de instrucción, durante el cual los pastores, líderes y miembros de la iglesia local discipulan al candidato a misionero.

Al mirar la vida de Pablo, vemos el proceso de discipulado en acción cuando fue a Jerusalén como un creyente joven (Hechos 9.26-30). Debido a las amenazas contra su vida, fue enviado primero a Cesarea y luego a Tarso, su lugar de origen. Este bien podría ser el período durante el cual Pablo soportó la mayoría de sus penurias que se describen en 2 Corintios 11. También pudo ver un gran crecimiento espiritual entre sus congéneres judíos. Estos años constituyeron un período de discipulado, durante el cual Pablo estaba bajo el cuidado espiritual de la sinagoga en Tarso.

Identificación y autenticación del llamado misionero

Este elemento es de importancia crucial, puesto que muchos candidatos pueden pretender que tienen un llamado de Dios para hacerse misioneros. Otros pueden decidir que van a ir al campo misionero simplemente porque no hay un ministerio ni ocupación para ellos en la iglesia local.

Cuando una persona expresa interés en ser misionero, la iglesia o agencia necesita asegurarse de que el llamado o la motivación es genuino *antes* de que el individuo vaya al campo de labor. Existe el riesgo de una pérdida enorme si se descubre, después que un misionero está en el campo, que la persona carece de un verdadero llamado. El darse cuenta de semejante cosa no solo afecta la vida del misionero, sino que también las de aquellos que trabajan con él. *La iglesia local juega un papel importante en autenticar el llamado de una persona determinada, antes que el individuo pase por un proceso de examen detallado en una agencia, y finalmente se dirija al campo misionero.* Tanto la iglesia local como la agencia necesitan tener procedimientos claros para identificar y confirmar el llamado de Dios al candidato.

Como lo hemos notado anteriormente, la iglesia en Antioquía reconoció y autenticó el llamado de Pablo y Bernabé a la misión de los gentiles. Esta autenticación era necesaria a lo largo de toda la carrera de Pablo y Bernabé como misioneros, puesto que la iglesia en Antioquía era la base de operaciones y fuente de sostenimiento de ellos.

Caminando al lado del misionero

Una vez que la iglesia ha reconocido el llamado de una persona para la obra misionera, entonces es necesario seguir al lado del individuo, a fin de

prepararlo para el siguiente paso en su carrera. Esta expresión de apoyo es importante, no solo para guiarlo en cuanto a la mejor opción para el ministerio, sino también para identificar el campo de labor al cual Dios lo está llamando, así como para seleccionar también una agencia de misiones.

La agencia apropiada para esta asociación puede escogerse cuando se haya establecido un canal de comunicación entre la comunidad misionera o el liderazgo de la iglesia local y las agencias existentes que ofrecen las mejores opciones para el futuro campo de servicio.

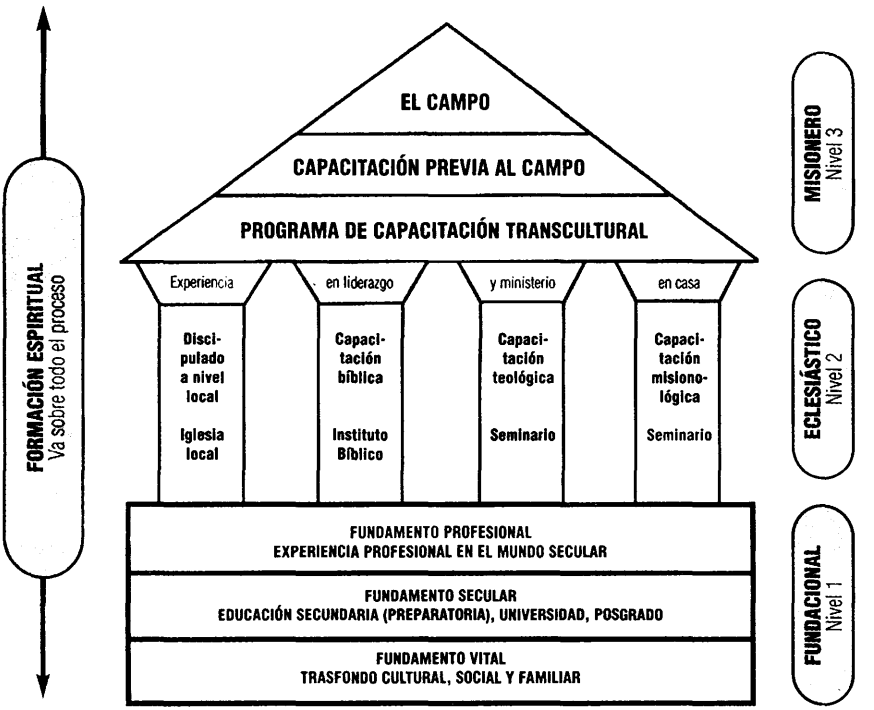
En resumen, la selección no es sólo un escudriñamiento o análisis de un potencial misionero, más bien es un proceso natural de reconocimiento y confirmación de una persona que tiene un llamado genuino de Dios para las misiones. Al mismo tiempo, es la forma natural de rechazar a aquellos cuyo llamado no es auténtico. Se evitará mucho daño a la empresa de misiones si prestamos atención a estos aspectos de selección.

Capacitación

El Cuadro 2 en la siguiente página presenta el desarrollo de un misionero a lo largo de su vida, usando como modelo los rasgos básicos de una fachada de un templo griego.

En cualquier edificio el fundamento es la clave para el soporte de toda la estructura. Generalmente, el fundamento está oculto de la vista, pero eso no altera su importancia. La resistencia de todo el edificio depende de la calidad de su fundamento. Pablo recalca la importancia de un fundamento espiritual en 1 Corintios 3.11, donde afirma: «Porque nadie puede poner otro fundamento que el que está puesto, el cual es Jesucristo.» Arriba del fundamento, las columnas con sus bases y capiteles forman la segunda parte de la fachada del templo. Las columnas son responsables de levantar el edificio desde el nivel del suelo hacia arriba, y de soportar el techo. En nuestro modelo, cuando una persona llega a la fe y luego se involucra en el proceso de crecimiento y desarrollo en una iglesia local —y en un centro de capacitación bíblica o teológica— en cierto sentido ese individuo es levantado del nivel del suelo hasta el nivel de ser un candidato para misionero.

Finalmente, la parte más visible de la fachada de un templo griego es el área triangular cerca de la parte superior, conocida como el tímpano, donde generalmente se encuentran elaboradas figuras decorativas. En nuestra ilustración, este nivel es la fase más visible en la vida de un candidato a misionero. En este nivel, la iglesia local envía al misionero a un centro de capacitación, donde se evalúa el desempeño de la persona. Se supone que la capacitación logrará todo lo que se necesita a fin de preparar al misionero para el campo de labor; no obstante, el desempeño del individuo también se relacionará estrechamente con su pasado desarrollo en la vida y en la iglesia.



Cuadro 2

Proceso de toda una vida en la formación del misionero: El edificio de capacitación

A pesar de que un modelo jamás podría representar plenamente las realidades de la vida, ciertamente ayuda a ilustrar lo que estamos tratando de decir. Nuestro modelo del desarrollo misionero tiene un nivel fundamental como estructura de apoyo en la vida y ser del misionero. El nivel 2 es donde el llamado del misionero se confirma y el misionero es levantado de ser un nuevo creyente a estar preparado para ir a una escuela de capacitación. El nivel 3 es lo que vemos del misionero en el campo de labor.

Aquí nos referimos al crecimiento y desarrollo del misionero como un medio de capacitarse adecuadamente para cumplir el llamado de Dios. El proceso incluye más que la mera instrucción en un programa de orientación misionera. Es un proceso de toda una vida, en el cual Dios prepara al candidato para que llegue a ser un misionero. La crianza en la familia, el medio ambiente social, el desarrollo educacional y las experiencias profesionales, todas juegan su parte en el proceso. La iglesia local, mediante un programa de discipulado, lleva al candidato hasta el punto de estar preparado para ir a un instituto bíblico o seminario. En dicha institución

se lo capacita para presentar el evangelio con eficacia en su propia cultura. Una vez terminado este programa educacional, el individuo está preparado para recibir una capacitación transcultural en su cultura local. Finalmente, la persona asiste a un programa de capacitación previo al campo de labor, que se lleva a cabo en la cultura del país anfitrión, donde lo someten a un programa de refinamiento a fin de que sea apto para las demandas del campo misionero específico.

Nuevamente, este escenario suena demasiado realista; sin embargo, debemos considerar seriamente el proceso general de desarrollo del misionero como una persona y como un cristiano, si es que deseamos ver resultados positivos.

Formación espiritual

Antes de examinar cada nivel de desarrollo en detalle, notemos que un aspecto prominente en este modelo es la formación espiritual del misionero. Representamos esta formación en la franja vertical a la izquierda de la ilustración. La formación espiritual es algo que continúa en cada nivel de capacitación. Si alguno nace en un hogar cristiano, el desarrollo espiritual comenzará desde su niñez. En muchos casos, esta es una gran ventaja, y muchos buenos misioneros se han desarrollado de esta forma. En otros casos, la gente puede nacer de nuevo en una etapa en sus vidas cuando ya son profesionales. En estos casos, la iglesia desempeña el trabajo de nutrir la vida espiritual de cada persona. Aun si la vida anterior del individuo se ha desarrollado fuera de la voluntad de Dios, aun así Él puede usar esa vida para su gloria. Esto forma parte de los misteriosos caminos de Dios. Puede usar a pescadores como pescadores de hombres y ha hacedores de tiendas como constructores de templos santos.

La formación espiritual es imprescindible a lo largo de todo el desarrollo de un misionero. Tampoco termina cuando un misionero llega al campo de la misión. Al contrario, en este punto comienza un nuevo nivel de desarrollo espiritual. La verdadera prueba está en si la persona es capaz de arreglárselas con las nuevas realidades y demandas espirituales de la vida misionera.

La formación espiritual debe estar presente a cada paso a lo largo de la senda. Debemos evitar la tendencia a reducir la capacitación misionera a un mero ejercicio académico. Para que sea verdaderamente eficaz, cualquier programa de capacitación debe tener en su núcleo mismo un elemento espiritual muy fuerte.

Con esta introducción, echemos una mirada a cada uno de los componentes del Cuadro 2, para entender mejor este proceso.

Fundacional - Nivel I

Aparte de lo que la iglesia o cualquier institución bíblica o teológica pueda hacer para moldear el carácter de una persona, allí yace un nivel de vida fundamental. Este nivel consiste en tres capas: un fundamento de vida,

un fundamento secular, y un fundamento profesional. El nivel fundamental como un todo tiene que ver con la forma en que el individuo fue criado. Ninguno puede escaparse de la influencia de sus antecedentes culturales, sociales y familiares. A medida que examinamos cada elemento encontraremos indicios para lo que una persona pueda hacer en la vida. Dios usará y modelará lo que encuentre en una persona cuando ese individuo venga a Él.

Fundamento de la vida

Es relativamente fácil entender este nivel de desarrollo, pero no muchas iglesias o agencias lo consideran en el proceso de colocación de misioneros. Dios tuvo en cuenta el desarrollo de la vida cuando escogió a Pablo en vez de Pedro para ser el misionero a los gentiles. Por supuesto, usó a Pedro como el apóstol a los judíos. Dios coloca a cada persona en el medio adecuado para que el ministerio sea eficaz.

Al considerar la vida de Pablo, podemos entender cómo Dios lo moldeó y escogió aun antes de que naciera. Pablo era descendiente de una familia de fariseos. Nació fuera del área de Palestina, en una ciudad grecorromana, con un antecedente cultural helénico. Tuvo la ventaja de pertenecer a una familia próspera, y el privilegio de nacer ciudadano romano. Fue educado como hebreo, tanto en la casa como en la escuela. En su juventud fue enviado a Jerusalén para estudiar con el rabino Gamaliel, quien mantenía una escuela de pensamiento estrictamente farisaico. Sin embargo, Pablo todavía podía entender y apreciar el mundo griego.

Podemos decir que Dios lo preparó a lo largo de su vida para ministrar a los gentiles. No tenía la orientación etnocéntrica de Pedro, quien experimentó muchas dificultades a lo largo de su ministerio en relacionarse con los gentiles. Dios dio a Pedro la carga de trabajar con sus conciudadanos judíos, mientras que Pablo fue enviado a los gentiles.

Uno se pregunta: ¿cuántas veces se han enviado misioneros sin que nadie preste seria consideración a las características fundacionales de sus vidas? Para los que formamos parte del emergente movimiento misionero del Mundo de los Dos Tercios, esta cuestión es significativa. En el envío de un misionero no basta solamente con tener los recursos financieros para patrocinarlo, como lo han hecho algunos países en el Asia. Es necesario considerar el antecedente en la vida del misionero y el llamado de Dios. No es suficiente tener el entusiasmo de la gente latinoamericana para enviar misioneros a España o algún otro país europeo; necesitamos seleccionarlos teniendo en cuenta el fundamento de sus vidas. De esta manera podremos evitar muchísima frustración y retorno anticipado.

El fundamento secular

El fundamento secular de un misionero puede incluir todo el antecedente educativo de la persona, desde la escuela elemental hasta la universidad o terciario, así como la capacitación vocacional. En un mundo que espera

cada vez más que los obreros expatriados posean habilidades profesionales, los misioneros estarían mejor capacitados para la obra en el campo si adquirieran dicha capacitación.

El aumento del personal biocupacional es una evidencia de la importancia de la capacitación profesional para la empresa misionera actual. Necesitamos incentivar a más misioneros no profesionales, a fin de que consideren obtener dicho adiestramiento para realzar su carrera misionera.

La capacitación secular, entonces, es una ventaja para la obra misionera. Con cantidades cada vez mayores de profesionales seculares que pasan a formar parte del equipo de trabajo misionero, estamos viendo un aumento en las oportunidades para alcanzar a países que tienen acceso restringido. El próximo siglo verá, indudablemente, un mayor número de profesionales seculares que se unen a las filas de los misioneros. Para todos esos obreros, el desarrollo espiritual mediante discipulado será la clave para equilibrar un ministerio profesional con un ministerio espiritual en el campo de labor.

El fundamento profesional

Aquí no nos referimos al lado escolar o académico del desarrollo profesional, sino al período durante el cual una persona emerge de la universidad o estudios terciarios y se establece como profesional. Es el momento de familiarizarse con el mundo de los negocios y el comercio, aparte del mundo académico. Los misioneros que reciben esta clase de capacitación práctica se vuelven más conscientes de las realidades de la vida. Comienzan a comprender la gran diferencia entre el mundo académico y el mundo real.

El tener experiencia profesional en el mundo secular es especialmente importante para misioneros que desean prestar servicio en países donde el trabajo misionero regular está restringido. Necesitamos instar a más empresarios a fin de que consideren este énfoque a la obra misionera. Muchos misioneros latinoamericanos lo están usando y están logrando entrar a países cerrados del mundo islámico a través del mundo de los negocios. Este elemento de experiencia profesional debe considerarse cuando se escoja el campo donde trabajará el misionero.

Eclesiástico - Nivel 2

Cuando venimos a este nivel de capacitación, entendemos que cuanto más capacitación eclesiástica tenga un misionero, tanto mejor será la tarea que lleve a cabo. Echemos una mirada a cada componente.

Discipulado a nivel de la iglesia local

Nuevamente, recalcamos la importancia del discipulado a nivel de la iglesia local. La historia demuestra que un misionero que posee dicha capacitación dentro de la iglesia podrá responder mucho mejor a las exigencias del campo de labor. Nunca podremos exagerar el valor de la experiencia

en la iglesia, especialmente cuando consideramos la clase de misioneros necesaria para iniciar un movimiento para plantar una iglesia en un grupo no alcanzado.

La capacitación del discipulado en una iglesia local se considera capacitación *informal*, o educación informal. Los pastores y líderes de iglesias deben estar apercibidos de los beneficios de dicha capacitación. Un misionero reproducirá (se espera, de una manera contextualizada) lo que ha recibido de la iglesia local.

Capacitación bíblica

La capacitación bíblica tiene que ver con la educación *formal* o *no formal*. Puede hacerse mediante la educación por extensión o de un modo residencial. De cualquier manera, la capacitación bíblica preparará al misionero para que dé una sólida presentación del evangelio a los que todavía no han oído el mensaje de salvación. *A menudo la iglesia local puede proveer la capacitación bíblica que requiere un misionero*, si el pastor o los pastores de la iglesia tienen ellos mismos la capacitación necesaria.

No importa cuán simple sea este enfoque, muchos candidatos, especialmente los que están en el Mundo de los Dos Tercios, pueden confiar en el valor de esta clase de capacitación. El costo y las demandas de tiempo harán que algunos pasen por alto esta etapa tan necesaria. Pero aun cuando no podemos especificar cuánta capacitación sería necesaria, sin embargo, recalcamos que ir al campo misionero sin una capacitación bíblica disminuirá considerablemente el impacto que podría producir el misionero.

Capacitación teológica o misionológica

En el mundo anglosajón —y cada vez más en algunos países de otras latitudes— la capacitación teológica o misionológica a nivel de ingreso es un requisito para ser aceptado como misionero. Este nivel puede incluir un título en humanidades o, mejor todavía, un profesorado. El título puede ser en los temas de teología o misionología. En algunos campos, se requiere un doctorado.

El pasar por alto este nivel de desarrollo resultaría en enviar misioneros que carecen de un sólido fundamento bíblico y teológico. En zonas donde la predicación del evangelio está restringida, un alto nivel de educación teológica podría ser clave. La apologética está en el corazón mismo de la proclamación del evangelio. Los misioneros que vayan a las zonas no alcanzadas del mundo deberán dedicar tiempo de antemano para adquirir los fundamentos teológicos y misionológicos que necesitarán.

A pesar de la declaración precedente, debemos tener cuidado de no colocar demasiado énfasis en la educación teológica y misionológica, a costa de un buen desarrollo general a lo largo de las primeras etapas de la vida. Por ejemplo, algunas agencias pueden enfocarse más en la capacitación teológica y misionológica que en las primeras etapas de desarrollo del misionero. Este error resulta de la influencia de una sociedad desarrollada,

en la cual se requiere la diversificación y el conocimiento especializado para que una persona sea aceptada en un papel determinado en la sociedad. Además, el mercado de educación religiosa vende sus productos (títulos) a la iglesia y le hace creer que sin tal o cual educación una persona jamás tendrá éxito en el campo misionero.

A pesar de que estamos totalmente de acuerdo con la gran ventaja de tener un título teológico o misionológico, no lo estamos con la idea de que un misionero hará un mejor trabajo en el campo de labor sólo porque tenga dicho título. Nosotros, los que somos de países que han sido recipientes del alcance misionero, podemos testificar del error de semejante proposición.

El mejor misionero no es siempre el que tiene mejor educación, sino quien ha sido bendecido con un sólido fundamento bíblico y teólogico, que sabe qué es la iglesia y cómo funciona, y quien se relaciona eficazmente y respeta a la gente en la cultura del país anfitrión donde presta servicio.

Liderazgo y experiencia ministerial

Los mejores misioneros son los que han demostrado en su cultura original que pueden ministrar a otros de una forma relevante. La experiencia provee esa educación informal que moldea las buenas costumbres y pericias que el obrero necesita. Los cristianos que toman en serio su papel como discípulos de Jesús pueden, en esta etapa, disfrutar de muchas oportunidades ministeriales, incluyendo las experiencias misioneras de corto plazo.

Misionero - Nivel 3

En esta etapa del desarrollo misionero se requiere una capacitación transcultural específica. Muchas agencias e instituciones, especialmente en el mundo anglosajón, descuidan este paso y envían a misioneros sólo con un curso breve a nivel de entrada, a fin de familiarizar a sus candidatos con la cultura donde esa agencia presta servicio.

Nuestro argumento es que un misionero en esta etapa no está preparado aún para ir al campo de labor. Primero es necesario que la persona participe en un programa de capacitación, en el que se expliquen los diferentes fenómenos transculturales. La capacitación puede hacerse en una o dos etapas, dependiendo de la calidad de los programas ofrecidos por los centros de capacitación a disposición del misionero. Idealmente, sugerimos dos etapas en este nivel.

Programa de capacitación transcultural

Aquí nos referimos a programas que los estudiantes pueden recibir en su propio ambiente cultural. Se han desarrollado varios de esta clase, especialmente en el llamado Mundo de los Dos Tercios. El candidato a misionero puede ir a una escuela o centro para recibir capacitación especializada en temas tales como comunicación transcultural, lingüística, misionología, historia de las misiones y temas relacionados. Algunos candidatos,

quizá, ya hayan tomado cursos similares si han obtenido un título de misionología general. La diferencia entre este curso y los anteriores es que los estudiantes y sus familias experimentan una vida comunal en el centro mientras toman el curso. Allí aprenden cómo contender con los diferentes estilos de vida, especialmente en relación con sus congéneres en el centro.

¡Cuán valioso es saber —*antes* de gastar miles de dólares para ir al campo misionero— que uno no puede adaptarse fácilmente a los cambios o a vivir en comunidad, lo que muchas veces será requerido en el campo de labor.

Necesitamos alentar al desarrollo de más programas de capacitación, como los que ofrece el All Nations Christian College en el Reino Unido, el Centro de Capacitación Misionera Global en Seúl, Corea, y el Centro de Capacitación Misionera Transcultural, en Córdoba, Argentina. Programas como estos representan una gran diferencia en la forma en que los misioneros son enviados.

Programa de capacitación previo al campo de labor

Además de tener un programa de capacitación local, lo ideal sería que el misionero asista también a un programa de capacitación de campo. Dicho programa debiera estar cerca de la cultura anfitriona donde trabajará el misionero. Puede ser una escuela de idiomas o un programa de corto plazo (tres a seis meses). Los programas como el de Outreach Training Institute de la Indian Evangelical Mission, en Bangalore, India, son de inmenso valor. Otro programa de capacitación previo al campo de labor es ofrecido por el Asia Cross Cultural Training Institute, en Singapur. Para muchos misioneros de América y del África, el asistir a este programa será una experiencia provechosa antes de proseguir al campo de servicio final.

El campo de labor

Finalmente, el misionero está listo para ir al campo de labor. A esta altura, muchos se dirán: «¡Va a tardar una vida entera llegar al campo!» Sí; efectivamente, se necesita una vida entera para que un misionero de carrera, comprometido a largo plazo, llegue al campo de labor. Piense en un avión. Casi todos nosotros hemos hecho viajes cortos por el aire. Generalmente, para esos casos se usa un avión pequeño. Estos pequeños aeroplanos sólo necesitan una pista de aterrizaje corta y requieren solo de 18 a 20 segundos para despegar. Pero cuando vamos en un viaje al extranjero, generalmente tomamos un Boeing 747. Una nave tan grande necesita una pista mucho más larga, y le es menester de 35 a 38 segundos para despegar.

En un mundo de lo «instantáneo», donde las cosas se realizan con el toque de un dedo, necesitamos recordar que los misioneros de carrera no se producen en seis meses, ni aun dos años. Eso lleva tiempo. Creemos que necesitamos alcanzar el mundo para Jesucristo antes de que empiece el nuevo siglo, pero es difícil imaginar cómo vamos a lograr esta meta si tenemos en cuenta que, a fin de alcanzar los 10.000 grupos que todavía no

han sido alcanzados, necesitamos tener misioneros de carrera, quienes estén comprometidos a pasar el resto de sus vidas en el campo misionero. Debemos calcular la inversión que será necesaria para enviar a esos misioneros a los pueblos no alcanzados, y mantenerlos allí.

Ir al campo es, en sí mismo, una experiencia de capacitación. Vale la pena mencionar que un misionero que sale con buena disposición de aprender tiene más probabilidades de éxito. David de la Rosa, un misionero puertorriqueño en España, luego de cinco años de exitoso servicio misionero, declara que la clave de su éxito entre las iglesias españolas radica en la «disposición a morir a sí mismo». Dijo que estaba dispuesto a morir a su conocimiento y a no saber nada. Esa actitud lo hizo educable, y los hermanos españoles se sintieron felices de enseñarle cómo hacer la obra misionera en el país de ellos. Queremos ver más personas como este hermano; no importa cuál sea el nivel de educación de un misionero, debe estar dispuesto a que la cultura o la iglesia del país anfitrión le enseñe. El mejor terreno de capacitación para un misionero es el campo de la misión.

El envío

El mundo anglosajón tiene tanta experiencia en el envío de misioneros que un líder del Mundo de los Dos Tercios quizás no sea la persona más adecuada para hablar acerca de este aspecto. Sin embargo, debieran notarse algunos factores significativos del componente *envío*.

El trabajo hecho por muchas agencias misioneras es tan valioso que necesitamos orar para que Dios permita a estas entidades continuar en esta labor. Los servicios de las agencias incluyen la investigación con respecto a los diferentes campos misioneros, reclutar candidatos, orientarlos hacia las culturas donde la agencia presta servicios en particular, canalizar los fondos, proveer a los misioneros el apoyo de la sede, enviar cartas de oración y comunicarse con los que contribuyen con ofrendas y donaciones. Las agencias también facilitan a los misioneros el seguro médico y de vida que mejor se adapta a sus necesidades. En caso de emergencia, ya fuera por accidentes, crisis políticas u hostilidades contra los misioneros, las agencias pueden tratar con estas situaciones especiales y ayudar a solucionarlas.

Las iglesias bien pueden encargarse de algunos de los detalles que manejan las agencias, pero la pericia de ellas está en otras áreas. En general, las congregaciones necesitan que las agencias asuman la responsabilidad de muchos de los detalles involucrados en enviar a los misioneros y en mantenerlos en el campo de labor.

A pesar de la reconocida necesidad que las iglesias y agencias misioneras tienen la una de la otra, cuando hablamos de enviar misioneros, existe una tensión bien conocida y documentada entre estas dos instituciones. El enviar un misionero sin la logística de apoyo adecuada sería tan peligroso como enviar a un obrero sin haberlo discipulado o sin la apropiada capacitación. Debe existir un sistema de apoyo bien desarrollado para que

los misioneros puedan tener éxito en sus servicios en el campo de labor.

Entre las iglesias del mundo anglosajón hay una tendencia cada vez mayor a pasar por alto el papel de la agencia al enviar sus misioneros. Hay muchas iglesias ya que han tomado la decisión de enviarlos sin la ayuda de una agencia misionera. Generalmente se designa un comité misionero en la iglesia local para que se haga cargo de la logística involucrada en enviar misioneros. Las razones que se dan por dichas acciones son numerosas, pero una de las que se mencionan más comúnmente es: «Las agencias usan demasiado dinero para hacer su trabajo. Vamos a tener más ganancia para nuestro dólar misionero si hacemos el trabajo nosotros mismos. Dios se agradará de que cuidamos muy bien de su dinero.»

Este argumento suena plausible, pero está equivocado. Dios ha establecido a la iglesia como un cuerpo en el cual muchos miembros realizan funciones y ministerios diferentes. La iglesia no es la mejor entidad para hacer toda la logística que se requiere a fin de enviar un misionero al campo de labor. El resultado de pasar por alto la agencia es que lo que parece ser la opción menos costosa en realidad se vuelve mucho más cara. El personal inexperto usado en una iglesia local requiere más recursos que los de una agencia. En Latinoamérica un proverbio popular dice: «Lo barato cuesta caro». Este proverbio puede aplicarse a una iglesia que quiere asumir la responsabilidad de una agencia de misiones.

Reconocemos que muchas agencias misioneras gastan demasiado dinero en promoción, administración y gastos generales, pero no creo que la solución sea que las iglesias envíen a los misioneros por su propia cuenta, sino que las agencias rediseñen su operación a fin de invertir mejor el dinero, para que los fondos mantengan a los misioneros en el campo de labor y no a los ejecutivos en los hoteles. Dicha reestructuración alentará a que las iglesias contribuyan a las misiones y para sostener a las agencias misioneras que están mejor equipadas para hacer el trabajo.

Cuando miramos a las iglesias de los países en desarrollo la situación adopta otra dimensión. La mayoría de las iglesias en esta región simplemente no tienen suficiente dinero para pagar a una agencia que les haga el trabajo de enviar misioneros, por lo tanto, deciden que, como sólo tienen suficiente dinero para el sostén de los misioneros en el campo de labor, la iglesia hará el trabajo de enviarlos por su propia cuenta. La idea es siempre que Dios verá esto con agrado debido al sabio uso que las iglesias están haciendo de los pocos recursos que Él les está dando para las misiones. Asimismo, en muchos países no hay muchas estructuras enviadoras para canalizar las numerosas personas que están listas, por lo tanto las iglesias y denominaciones están haciendo el trabajo por ellas mismas.

Nuestra sugerencia es que las agencias experimentadas del mundo occidental pueden ayudar abriendo oportunidades para misioneros de países no occidentales que pasen por sus canales enviadores. Una solución aun mejor sería que las agencias occidentales ayudaran a desarrollar estructuras enviadoras en países donde las necesitan.

Una segunda razón que las iglesias dan para prescindir de la agencia es que desean tener contacto y comunicación directa con sus misioneros. Este argumento merece consideración, puesto que la iglesia local adquiere un sentido de propiedad y pertenencia mutua con el misionero cuando la iglesia lo envía directamente. El punto fundamental es que si nosotros enviamos a nuestros misioneros mediante una junta de misiones denominacional o mediante una agencia independiente, las iglesias locales necesitan tener un sentido de participación en el envío de sus misioneros.

Donde sea posible, sugerimos que se establezcan agencias en respuesta a las iglesias que expresen un deseo de ayudar en la colocación y envío de sus misioneros. En los países enviadores donde exista tensión entre la iglesia y la agencia, la única solución viable podría ser rediseñar el proceso de enviar misioneros, creando nuevas sociedades entre las agencias existentes y los nuevos grupos enviadores.

Cuidado y supervisión pastoral

Esta parte de la empresa misionera se ha descuidado más que cualquier otro aspecto en las misiones. Frank Allen,[2] al escribir acerca de por qué los misioneros dejan el campo de labor, declaró: «Probablemente una de las más agudas desilusiones que enfrentan los nuevos misioneros es que la vida cotidiana en la misión es muy distinta a lo que le dijeron.» Allen llegó a la conclusión de que las principales causas de el retorno anticipado son las expectativas que no se realizaron, los problemas morales y las dificultades de familia. En el mismo estudio, Allen presentó entrevistas con ejecutivos de misiones de cuatro importantes agencias enviadoras: *The Evangelical Alliance Mission*, la *Christian and Missionary Alliance*, la *Conservative Baptist Foreign Mission* y la *World Gospel Mission*. Todos estos líderes citaron problemas personales y de familia como las principales razones del por qué los misioneros abandonan el campo.

El cuidado y la supervisión pastoral están en el corazón mismo de una obra misionera exitosa. Mientras los misioneros están en el campo de labor, con frecuencia experimentan necesidades personales. También pueden tener preocupaciones relacionadas con los hijos, los padres o la vida familiar, o quizás se enfrenten con tensiones tales como la enfermedad o la muerte de una cónyuge. Todos estos problemas corresponden al encabezamiento de las necesidades pastorales.

Otros problemas pueden incluir el no estar satisfechos con la misión o la tarea asignada, las diferencias con el liderazgo, un desacuerdo con las políticas de la misión, y problemas de ajustarse a una nueva cultura e idioma. Todos estos problemas requieren supervisión.

El cuidado pastoral es una cosa y la supervisión es otra. El trabajo hecho por un líder o supervisor de campo se enfoca típicamente en los asuntos administrativos y operativos, más que en el cuidado pastoral. La visita de un supervisor generalmente se dedica para controlar cómo se han

hecho las cosas. Muy pocas veces un supervisor dedica tiempo para averiguar acerca del bienestar de la familia misionera o los problemas que una pareja de misioneros puede enfrentar en educar a sus hijos. Como es lógico, la supervisión es necesaria para asegurar la exitosa terminación del trabajo asignado a cada misionero, pero, a la larga, el trabajo pastoral es aun más importante que la supervisión.

La labor pastoral requiere líderes de campo que sean gente de orientación y no sólo orientados a una meta. En una sociedad en la cual las metas y los programas toman precedencia sobre las personas, debemos cuidarnos de que los modelos del mundo no nos atrapen al hacer nuestro trabajo. Necesitamos orar para que la actitud de Jesús hacia Pedro — en Juan 21, luego del fracaso de este— capte nuestros corazones a medida que pastoreamos a los misioneros. ¡Qué desafío para seguir el ejemplo establecido por Jesús cuando Pedro y sus compañeros volvieron a sus redes! Se sintieron desalentados, pero Jesús los buscó y los restauró para su reino.

Mucho más podría decirse del cuidado pastoral. Concluyamos mencionando sólo un aspecto más. Una iglesia local, mediante su liderazgo, puede hacer una tremenda contribución a la dimensión pastoral del apoyo misionero. Al alentar a los miembros de una iglesia para que se mantengan en contacto con sus misioneros, un pastor está contribuyendo al apoyo moral del obrero.

El apoyo pastoral es necesario también cuando los misioneros regresan a sus hogares. Vuelven a la cultura de sus orígenes y pueden quedar tan consternados como cuando llegaron la primera vez al campo de labor. Una historia contada por Neal Pirolo ilustra el problema del regresar a la rutina del hogar:

> *¡Elisabet! ¡Despiértate! ¡Por favor, Elisabet! ¡Despierta!» La compañera de cuarto de Elisabet tenía en su mano el frasco vacío de Valium y sabía que Elisabet no despertaría. Pero el instinto la impulsó a buscar ayuda. Las personas del departamento de a lado le ayudaron a cargar a Elisabet hasta el auto. El kilómetro y medio que recorrieron hasta el hospital parecía media vuelta al mundo. Le hicieron un lavado estomacal. Ella se movió y abrió los ojos.*
>
> *Meses después, Elisabet pudo hablar de lo ocurrido:*
>
> *«Yo había tenido una vida normal antes de esto. Amistades, una familia amorosa, buena comunión en la iglesia. Básicamente era una persona feliz. Había sido profesional por diez años. Había tenido posiciones de buena reputación. Me había hecho cargo de otras personas. Y me había hecho cargo de mí misma bastante bien... hasta que esto sucedió.*
>
> *»Acababa de regresar de un viaje misionero de seis meses en el Oriente. Mis sentimientos corrían desenfrenadamente. La nostalgia me inundaba al recordar aquellos buenos tiempos; las pesadillas y los recuerdos me perseguían en la callada soledad de la noche. Nadie se interesaba; nadie tenía tiempo para escuchar lo que yo quería decir.*

»Acababa de regresar de una experiencia fructífera como asistente administrativa de una clínica médica. Lanzada de vuelta al estilo de vida metropolitano de Washington D.C., perdí todo sentido de identidad. Los profundos sentimientos de aislamiento me hacían retraerme aun más.

»Pensé que si regresaba a mi trabajo podría volver a enfocar mi vida. Pero la inestabilidad emocional aumentaba. Cierta pesadilla se repetía una y otra vez:

»Habíamos estado en un pueblo haciendo obra médica. En medio de una tormenta tropical, desperté al escuchar un tiroteo. Antes de poder volverme a dormir, vi cómo arrastraban el cuerpo de un hombre enfrente de la entrada de mi cabaña. Supuestamente lo habían encontrado en los campos robando opio.

»Ahora, de regreso en Washington, me despertaba de noche con los sonidos en mi mente de los tiros. Y toda la horrible escena recurría de nuevo en mi mente. Empecé a usar tranquilizantes para controlar mi inestabilidad. Pero antes de las siete u ocho de la noche, estaba perdida en medio de la ansiedad, confusión, inseguridad —llorando incontrolablemente.

»En contraste, también tenía un sentir de conocimiento 'especial'. Me sentía realizada por una buena experiencia misionera. ¿Acaso no había estado allí? ¿No había tenido éxito? ¿No había formado un vínculo de unión con Guillermito, cuidándolo hasta que sanara?

»Íbamos de regreso a casa después de realizar una obra médica en la montaña. En el camino encontré a un bebé de tres meses. Sus manos y pies estaban atados con un lazo. Era adicto al opio. Estaba casi muerto. Investigamos lo mejor que pudimos de quién era hijo. Su madre ya tenía cuatro hijos de menos de cinco años.

»El hombre que se pensaba que era el padre siempre salía en viajes de "negocios" por tres o cuatro semanas cada vez. Probablemente había sido esa mujer la que lo había dejado allí para morir. A unos doscientos metros había una cabaña abandonada. Anunciamos que pasaríamos allí la noche para hablar con la madre. Ella nunca se presentó. En la clínica pudimos darle los cuidados que necesitaba. Le llamábamos Guillermito, y finalmente fue adoptado por un doctor cristiano del lugar.

»Llegué a estar hipersensible a la gran necesidad que existía allá. Sentía mucho enojo contra las personas que no permitían que hablara de mis experiencias. Mi pastor no me permitía compartirlas en la iglesia. Ningún grupo de escuela dominical tenía tiempo para mí. Mis padres no mostraban suficiente interés para tan siquiera mirar mis fotografías. Empecé a juzgar y condenar: "¿Cómo pueden ustedes pensar en comprar un auto nuevo cuando hay necesidades tan grandes allá?" Pero no podía expresarme en voz alta. El dolor, temor, enojo y el sentimiento de culpabilidad se convirtieron en una depresión severa. No podía dormir de noche; no podía levantarme en la mañana. Dejé mi

trabajo. Tomaba cada vez más tranquilizantes. ¡Sólo quería que alguien reconociera que yo había regresado a mi país!

»Un domingo por la mañana después del culto, reuní las fuerzas necesarias para acercarme de nuevo a mi pastor y decir: "¡Ya no puedo más! ¡Creo que estoy perdiendo el control de mi vida! ¡Necesito su ayuda!" Con su brazo en mis hombros, contestó: "Elisabet, estoy ocupado. Tengo compromisos toda la semana. Pero si es necesario, llama a mi oficina y fija una cita conmigo para el próximo miércoles. Elisabet, si tan sólo estudiaras más la Palabra..."

»A través de la densa neblina de la existencia donde había estado viviendo, repentinamente todo quedaba claro como el cristal: "Pastor, ¡no valgo su tiempo!" Había hecho otras llamadas desesperadas a varios consejeros. Uno trató de salir conmigo en plan romántico. Un siquiatra había clasificado mi condición con un nombre extravagante. Pero ahora quedaba claro: "¡Yo no valgo el tiempo de nadie!"

»Decidí tomarme el resto de la botella de Valium.»[3]

Lo triste de esta historia es que revela el dilema que un misionero puede enfrentar al volver del campo de labor a su casa. ¿Cuántos misioneros enfrentan condiciones parecidas en el campo de labor, sin tener a nadie que los ayude?

¿Cuántas iglesias arguyen de que desean más participación en el proceso de enviar un misionero, pero cuando tienen la oportunidad de hacer algo importante para esa persona, simplemente están muy ocupados para hacerse cargo de estas necesidades críticas? Que Dios nos ayude a darnos cuenta de cuán importante es pastorear a los misioneros que enviamos, y cuán importante es ayudarlos cuando entran de nuevo a su cultura local.

Conclusiones

La cuestión del retorno anticipado en el emprendimiento misionero puede analizarse en diferentes formas. Nuestra propuesta ha postulado que veremos una disminución en los casos evitables de retorno anticipado, si tenemos en cuenta la integración global de la obra misionera. La iglesia, la agencia y el centro de capacitación deben participar en un diálogo para ver cuál es la mejor forma de integrar sus recursos. Los misioneros que van al campo deben tener un fundamento sólido, estar bien capacitados, y contar con buen sostenimiento, de manera que puedan ser eficaces y eficientes en su trabajo.

Para cumplir con la Gran Comisión de Jesucristo se requiere más de lo que podamos imaginarnos. La Gran Comisión es un mandato integral que debe ser llevado a cabo por la Iglesia de Jesucristo. Cada elemento del esfuerzo misionero es tan importante como los otros. La selección, la capacitación, el envío, la supervisión, el cuidado pastoral y la reintegración, todas son facetas de la misma realidad. Miremos a esta realidad, no con una

mentalidad compartimentada sino integrada.

La unidad del Cuerpo de Cristo es la premisa a la cual nos adherimos en nuestro esfuerzo por lograr este ideal. El mundo puede ser alcanzado más fácilmente si combinamos todos nuestros recursos. La cooperación y asociación son necesarias. El mundo anglosajón, el Mundo de los Dos Tercios, el Primer Mundo, el norte, el sur... todos deben contribuir a la meta de establecer el reino de Dios en esta Tierra.

Para concluir, se dan algunas preguntas para la reflexión:

1. ¿Cómo podemos lograr un modelo integrado de misiones, considerando la gran diversidad de enfoques y ministerios disponibles para llevarlas a cabo?
2. ¿Cómo podemos mejorar nuestros procedimientos de selección, integrando a la iglesia local y a la agencia en el proceso?
3. ¿Cuán realizable es el modelo que se ha presentado?
4. ¿Pueden la iglesia y la agencia trabajar mano a mano, a fin de colocar y enviar misioneros?
5. ¿Cuáles son los elementos más críticos que la iglesia y la agencia están pasando por alto cuando se trata de pastorear a la familia misionera?
6. ¿De qué forma este modelo habla a la realidad que usted vive? ¿Es pertinente? ¿Por qué sí, o por qué no?

Notas

1. Coote, R. T. «Good News, Bad News: North American Protestant overseas personel statistics in twenty-five-years perspective.» International Bulletin of Missionary Research, 1955, nº 19, pp. 6-8, 10-13.
2. Allen, F. «Why Do They Leave? Reflections on Attrition.» Evangelical Missions Quarterly, 1986, nº 22, pp. 118-122.
3. Pirolo, N. Sirviendo al enviar obreros, Camino a Emaus, Int.-COMIBAM Internacional, Guatemala, 1997, pp. 11-14.

Rudy Girón nació en Guatemala en 1952, y se graduó de arquitecto de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Dios lo llamó al ministerio a tiempo completo en 1980. Se ha desempeñado como evangelista, pastor y educador en su concilio, la Iglesia de Dios. Desde 1990 ha sido Presidente de COMIBAM Internacional. También trabajó como coordinador del proyecto ReMAP, y es miembro del Comité Ejecutivo de la Comisión de Misiones de la WEF. En 1997 se trasladó con su esposa a Moscú, Rusia, donde está sirviendo como el Presidente de la Escuela de Ministerios Eurasia, un seminario denominacional de estudiantes no licenciados. Está casado con Alma, y tiene cuatro hijos: Rudy (21), Marta (20), Carolina (18) y Karla (17).

3

Reflexiones sobre el retorno anticipado:

una perspectiva general hacia el futuro*

Kath Donovan y Ruth Myors

En 1983, Myron Loss[1] escribió: «Una cantidad de obreros con excelente potencial abandonan el ministerio.» Nuestra experiencia como personas que trabajan estrechamente con misioneros que han regresado es que este fenómeno todavía está sucediendo hoy día, a pesar de los mejor esfuerzos de muchas sociedades misioneras que están enfrentando el problema. Muchos misioneros regresan descorazonados y aplastados en espíritu. Esta no es una pérdida seria para la misión sino una tragedia personal para los interesados. ¿Por qué está sucediendo esto? ¿Qué puede hacerse?

Un indicio es que el retorno anticipado es un fenómeno más bien reciente. En 1966 en la misión con la que trabajaba una de nosotras, las únicas razones para el retorno anticipado era el fallecimiento y el haber alcanzado la edad de jubilarse. En la actualidad, el cuadro que presentan los retornos de la misión es tal como lo describe Loss. Algunos se han ido porque su trabajo estaba terminado, muchos por la educación de sus hijos, y otros por una variedad de razones. Deane ha analizado los factores que, se piensa, contribuyen al retorno anticipado en estos días. Da una lista de dieciséis factores evitables, incluyendo trabajo, problemas personales y de

* Este artículo se ha escrito desde la perspectiva de los países anglosajones, reflejando ciertas conclusiones que resultan de la observación de la labor misionera en esas naciones. Puesto que no estábamos apercibidas de que no se había escrito nada en esta área desde los países de otras regiones, estábamos muy interesadas en oír los comentarios de los delegados de esos otros países en la consulta. Entre los que hablaron en la sesión plenaria de la conferencia de la WEF había un acuerdo en que en sus propios países se estaban viendo tendencias similares. Estos delegados eran de Asia, Sudamérica y África. Por lo tanto, nos sentimos alentadas a creer que lo que estábamos diciendo podría tener pertinencia más allá de nuestro continente.

familia, y de relaciones interpersonales. Lo interesante es que una buena cantidad de estos factores eran igual de reales en 1966, pero la gente no se iba. ¿Por lo tanto, qué hay detrás de este cambio?

Hemos enfocado el tema reflexionando en la pregunta: «¿Qué nos dice la pérdida actual de gente que, con excelente potencial, se va del ministerio transcultural?» Creemos que nos está diciendo que los misioneros de hoy son tan diferentes de los de hace treinta años que ya no encuadran en los modelos tradicionales. En otras palabras, estamos poniendo vino nuevo en odres viejos; o, en el mejor de los casos, dentro de odres viejos y remendados. Esta práctica es como quitarle el poder a los misioneros y a las sociedades misioneras por igual.

De los misioneros de hoy, Elder dice: «Las diferencias en generaciones son tan significativas... que no puedo ver que las generaciones jóvenes se incorporen con sólo unos cuantos ajustes de menor importancia... Se requieren cambios fundamentales en los emprendimientos misioneros si vamos a atraer, capacitar y liberar sus contribuciones».[2] Elder continúa formulando la pregunta: «¿Puede la mayoría de las agencias de hoy hacer suficientes ajustes, lo suficientemente pronto, para captar el potencial de los *baby boomers* y *busters*?»* Nosotros pensamos que sí y de que algunos ya han efectuado ciertas las modificaciones necesarias. No obstante, los cambios radicales que se requieren, a pesar de ser difíciles e intimidantes, deberían estar sucediendo ahora mismo.

Este artículo se escribe primero para destacar las implicaciones para la misión de la brecha cultural entre generaciones, y luego para sugerir una respuesta práctica a la misión que permita que los misioneros jóvenes lleven a cabo la tarea sin descorazonarse.

Implicaciones para la misión de la brecha cultural entre las generaciones

Tom Sine sugiere que la Iglesia necesita despertar a la realidad de «la revolución generacional».[3] También las sociedades misioneras tradicionales deben hacerlo. Los acontecimientos históricos y los cambios en la sociedad de los últimos setenta años han traído cambios significativos en las actitudes, los valores y el comportamiento de la gente. Estos han sido tan significativos que las agrupaciones generacionales pueden identificarse claramente; son agrupaciones tan diferentes unas de las otras que, realmente, pueden constituir brechas culturales.

Sine distingue tres de esas agrupaciones importantes: los *boosters* (nacidos entre 1927 y 1945), los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) y los *busters* (nacidos entre 1965 y 1983). Los misioneros actuales vienen principalmente de los dos últimos grupos. Para facilitar la discusión, los agruparemos como *posboosters*.

* Ver nota al pie de la página 35.

Vista general de las características generacionales

1. Los «boosters»: misioneros de la escuela tradicional

Los *boosters* fueron criados en un mundo que había experimentado la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. En ambos sucesos, la gente aguantó y logró vencer grandes penurias.

Eran industriosos, resueltos, perseverantes, comprometidos, estables, austeros y dispuestos a echar mano a cualquier cosa que se necesitara hacer por amor a la meta. Los que estaban en el liderazgo eran fuertes, autoritarios y respetados debido a sus cargos. Los *boosters* fueron fuertes en lealtad institucional, no importa si la institución era liderazgo, matrimonio, la organización que los empleaba, el país, o la iglesia de ellos.

Como misioneros, proveían el modelo del servicio que todavía es continuado por las sociedades misioneras tradicionales actuales. Partieron en respuesta al sentido claro y firmemente sostenido del llamado a un país determinado, con una sociedad misionera particular para toda la vida, sin haber siquiera visto el lugar. Estaban listos para ir a cualquier lugar y hacer cualquier cosa. Ningún sacrificio era demasiado grande por amor del evangelio, y no importa cuán grande fuese la penuria, la renuncia era inconcebible. Estos siervos dedicados vivían muy simple y frugalmente, y se aplicaban a sí mismos diligentemente a cualquier cosa que la situación demandara.

Los *boosters* eran independientes, austeros, individualistas, que trajeron aparejado maravillosos avances del evangelio en zonas que previamente no se habían alcanzado. Plantaron iglesias, tradujeron la Biblia, administraron escuelas, efectuaron trabajos médicos, dirigieron programas de alfabetización, adiestraron pastores, y soportaron privaciones físicas y sociales en muchos lugares alejados del mundo sin quejarse, dependiendo solamente del Señor. Eran paternales y autoritarios en el liderazgo, y a la vez respetados y seguidos por los jóvenes cristianos nacionales.[4] El enfoque de ellos estaba en la siguiente advertencia: «Ninguno que poniendo su mano en el arado mira hacia atrás, es apto para el reino de Dios» (Lucas 9.62).

Muchos *boosters* todavía están en cargos de liderazgo, en concilios y juntas misioneras, donde proveen estabilidad y tenacidad. A menudo perciben el enfoque de la gente joven de hoy como «falto de compromiso» y «falto de obediencia».

2. Los «posboosters: la nueva casta de misioneros

Los baby boomers— Nacieron en una prosperidad material, como resultado del arduo trabajo de sus padres. La memoria generacional de ellos es sobre Vietnam, esa guerra que ni poseyeron ni aprobaron, y que al final no ganaron. Se los hizo más conscientes de los horrores de la guerra que de

las glorias obtenidas con la victoria, por escuchar sobre el *Holocausto* e *Hiroshima*, así como sobre las consecuencias devastadoras de seguir ciegamente a los líderes.

Los *baby boomers* se convirtieron en la generación de protesta, que interrogaba, pero era pragmática y a la vez idealista. Ellos se hacen personalmente responsables de sus propias vidas y decisiones, y respetan el derecho de otros a hacer lo mismo. Por lo tanto, toleran el aborto, el estilo de la vida homosexual y las relaciones de facto. En el curso de sus vidas han experimentado y/o se han beneficiado de los enormes cambios tecnológicos, llegando a ser parte de los mismos. Fueron generalmente bien educados, especializados, agentes de cambio, y buscadores de la excelencia. Son intolerantes con el derroche, la ineficiencia y el liderazgo incompetente. Son más leales a las personas que a las instituciones. El trabajo *y* la familia son muy importantes para ellos. Los dos cónyuges trabajan, y, como resultado, la calidad de nutrimiento a sus vidas y familias ha declinado. Ellos han experimentado también un alza considerable en la tasa de divorcios. Manifiestan baja lealtad institucional, altas expectativas, alta tolerancia por la diversidad, un deseo de verse y ser tenidos como profesionales, impacientes con las estructuras jerárquicas, necesidad por ser informales, participativos y con tendencia al liderazgo de las bases. Son impacientes con lo que es percibido como fuera de moda y están buscando constantemente el significado de la vida.[5]

Los *baby boomers* traen a la misión un conocimiento especializado, pericias, visión, energías y la buena voluntad para el trabajo arduo. Otorgan gran importancia al uso de las pericias que Dios les ha dado, y de capacitarse al máximo para darle gloria. La satisfacción en el trabajo es muy importante para ellos, como lo es el continuar en el desarrollo profesional. Cuando las cosas no están disponibles o es improbable que sucedan, se frustran y se desaniman, y puede ser que abandonen la misión. Desafiarán la dirección de la misión si piensan que es necesario, y descubrirán que la observada incompetencia en el liderazgo misionero es muy difícil de manejar. Algunos de los misioneros más profundamente desalentados, frustrados y enojados, que están cumpliendo su primer término, vienen de dicho grupo.[6]

Los *boomers* también asignan gran importancia a las responsabilidades de la familia, y a menudo insisten en que la educación escolar de sus hijos se haga en el país de origen. Regresan a su país natal para conseguir la mejor educación que pueden para sus hijos.

Considerando que tienen una baja lealtad institucional, perciben que el compromiso a una organización es mucho menos importante que el compromiso al ministerio. Por lo tanto, es característico que los *boomers* quieran probar el servicio misionero antes de comprometerse al mismo. Es por eso que están satisfechos con el servicio de corto plazo, con la opción de un período más largo si las cosas salen bien. Los programas que ofrecen experiencia de corto plazo también son la mejor forma de reclutar a

estos obreros. Si se han de retener a los misioneros *boomers*, las sociedades misioneras necesitan prestar atención a la designación cuidadosa, al desarrollo profesional, los trabajos adecuados, las ocupaciones para las esposas que se correspondan con sus dones, el liderazgo participativo, y la previsión de una plataforma para el desarrollo personal y profesional. Las misiones también necesitan proveer apoyo emocional y cuidado pastoral para ellos.

Los busters— Sine los ha llamado «precursores de nuestros muy incierto futuro». Es la generación más materialmente indulgente y la menos nutrida. Los *busters* nacieron en un mundo bajo la amenaza de las armas nucleares y de una capa de ozono en disminución. Esto ha creado en ellos lo que Grenz llama «un pesimismo carcomedor» y una conciencia de la fragilidad de la vida en el Planeta.[7] El lado positivo de esta forma de pensar es una preocupación con las cuestiones del medio ambiente, pero el lado negativo es una sensación de desesperanza e inseguridad en el futuro.

Un número significativo de *busters* jamás ha tenido un empleo. Muchos son producto de familias fragmentadas y ha menudo han sido víctimas de abuso sexual y otras formas de violencia. Muchos se vuelven chicos de la calle y acuden a la prostitución y las drogas para borrar su baja autoestima. Se sienten enajenados, olvidados, abandonados y engañados por los *boomers*. Todos estos factores han contribuido a una profunda desilusión con la vida. Los *busters* acuden unos a otros para recibir apoyo, y tienden a formar grupos estrechamente vinculados entre sus congéneres. Son intensamente leales al grupo o comunidad de la que forman parte. Debido a su propia vulnerabilidad, son muy sensibles a la gente y buscan relaciones profundas y duraderas. Han sido criados con el cambio y están cómodos con ello.

En fuerte reacción a la actitud modernista de las generaciones previas —las que veneraron el racionalismo— los *busters* quieren ser gente «íntegra»; cultivar todas las dimensiones de la vida, explorar lo misterioso.[8] Esta forma de pensar, junto con la necesidad de encontrar significado en la vida, ha generado un profundo interés en las cosas espirituales. Al igual que los *boomers*, son pragmáticos y tolerantes de la diversidad. Tienen un profundo anhelo por el crecimiento espiritual, mientras agradecen la guía y la formación de la gente que ellos perciben que es real. Los *busters* son honestos, francos, reconocen su necesidad de disciplina, crianza y guía.[9] De esta generación llegan candidatos a las misiones, provenientes de hogares fragmentados, quienes a menudo todavía albergan muchísimo dolor en sus vidas, con el cual tienen que tratar. Pueden ser particularmente vulnerables a problemas emocionales en el campo de labor. Debido a la orientación de su grupo, trabajan mejor en equipos y no puede esperarse que se las arreglen en los lugares aislados sin el apoyo adecuado de sus congéneres. Por otra parte, son sensibles y condescendientes, y son buenos miembros de equipo. La autoestima se erosiona fácilmente; por consiguiente,

son particularmente vulnerables durante el primer término de trabajo y en tiempos de crisis.

Como miembros de la generación desilusionada, los *busters* también son muy vulnerables a la desilusión. Los misioneros que trabajan con ellos pueden percibirlos como egocéntricos, que no están dispuestos a que los sobrecarguen de trabajo, y son muy sensibles a cualquier percepción de rechazo. Los *busters* quieren vivir vidas equilibradas, gozar de la vida y también del trabajo. Sienten una gran necesidad del cuidado pastoral y de la ayuda y guía continua en su desarrollo espiritual. Debido a su fuerte orientación comunitaria, trabajan muy bien entre la gente orientada a las relaciones, y comprenden muy bien el concepto de estar ubicados en su propia comunidad. Debido a la fuerte tolerancia que tienen de la diversidad, trabajan muy bien con personas de otros grupos étnicos. Asimismo, trabajan muy bien con los líderes de las iglesias nacionales y bajo el liderazgo de ellos. Son honestos y francos, y hasta están dispuestos a enfrentar cuestiones dolorosas. Sin embargo, la tendencia que tienen de decir las cosas exactamente como son puede ser algo muy amenazante para los *busters* líderes.

Por el hecho de que tantos de ellos han venido de hogares destrozados, están luchando con heridas del pasado, donde, quizás, hayan sido abusados sexualmente, y batallan para reconstituir sus vidas. Necesitan ser escudriñados con mucho cuidado, y que se les preste ayuda sicológica antes de salir al campo. También necesitan cuidado pastoral continuo, y estímulo en el campo de labor. Necesitan formar parte de equipos de apoyo.

Puntos de dificultad entre las generaciones misioneras

Como lo ha dicho Dave Daugherty,[10] de la OMF: «Las características de los *boomers* y de los *busters* chocan de frente con las agencias.» Los siguientes son algunos puntos de colisión:

1. Llamado, compromiso y duración del servicio— Para los *boosters*, el llamado es la principal motivación para ir al extranjero o para quedarse allí, no importa lo que suceda. Los *boomers* y los *busters* no hablan tanto de un llamado sino de pensar que *ir* es lo correcto. A menudo llegan a esta conclusión formulando preguntas a diferentes sociedades misioneras, obteniendo descripciones de los trabajos, y luego solicitando en la agencia cualquier puesto que parezca adecuarse a sus talentos, capacitación y otros requisitos.

Mientras que los *boosters* comprenden que el «compromiso» significa servicio de largo plazo con una organización determinada, y en un lugar determinado, los *boomers* entienden que significa el utilizar mejor sus dones y talentos, dondequiera que éstos puedan usarse mejor (i.e., el compromiso con el ministerio, más que con una organización o lugar específico). Mientras están disponibles al servicio prolongado si las cosas van bien, los *boomers* también están disponibles a la idea de que los transfieran a un

cargo que se perciba como potencialmente fructífero en otro lugar. Por lo tanto, pueden establecer excelentes programas y luego seguir adelante con otro puesto. A veces esto significa que lo que ellos han hecho, es probable que decaiga en un montón de aspectos. Los *boosters* solo se comprometen a sí mismos en fogoneos cortos, porque no saben lo que el futuro les depara y porque dudan de su propia capacidad para perseverar.

2. *La actitud hacia las agencias o sociedades misioneras*— Esto está estrechamente relacionado con el primer punto. Debido al llamado de largo plazo de una sociedad misionera, los *boosters* generalmente son muy fieles a su misión. Wilcox comenta: «Durante los doce años de mi servicio misionero, me ha asombrado la importancia que los misioneros veteranos colocan en su sentido de vinculación a la organización misionera. La frase, "nuestra familia misionera" es un término que se oye a menudo, y que conlleva grandes sentimientos de vínculos apreciados.»[11] En este estudio de los factores que influyen en la decisión de continuar como maestros de los hijos de misioneros, Wilcox descubrió que el compromiso afectivo (i.e., la fuerza de la buena voluntad de un empleado para ejercer un esfuerzo considerable en favor de la organización, así como la aceptación de las metas y los valores de la misma), estaba relacionado significativamente con la edad madura. Dicha lealtad institucional, como hemos visto, es de bajo nivel tanto en los *boomers* como en los *busters*, debido a la forma en que perciben el ministerio.

3. *Las cuestiones de liderazgo*— Los *busters* trabajan bien bajo líderes autoritarios, y los tratan con respeto y obediencia. Los *boomers* se consideran a sí mismos como profesionales y esperan que los traten como tales, incluyendo el que los consulten en sus campos de pericia. Por lo tanto, buscan el liderazgo de consenso participativo y la competencia en el líder. Elder da un ejemplo de un *boomer* que, después de renunciar de una misión tradicional, dijo que a los líderes les parecía de valor más elevado el trabajo manual que el desarrollo de la gente que lo estaba haciendo. Se sintió «aplastado por el estilo de dar órdenes del liderazgo de ellos».[12]

Otro misionero *boomer* nos dijo: «El liderazgo mantenía el sacrificio y el desempeño a un alto nivel, y sentimos que nos habían privado de nuestra individualidad y de nuestro derecho a tomar decisiones.»

Los *busters* desafían a los que toman decisiones, a que expliquen exactamente lo que se requiere de ellos y por qué.[13] La actitud puede hacer que los líderes se sientan irritados o inseguros, porque pueden pensar que están poniendo a prueba su competencia. Si los *busters* están satisfechos con la respuesta a su desafío y se convencen de que serán apoyados en lo que les están pidiendo que hagan, entonces cooperarán. Esta diferencia de actitudes entre generaciones fue resumida para nosotros en un curso de orientación, en el cual le pedimos a cada uno de los grupos generacionales

presentes que respondieran a la solicitud de un líder a «que dieran un salto». La respuesta de los *boosters* fue: «¿Cuánto de alto?» Los *boomers* preguntaron: «¿Por qué? Si nos puede convencer de que es necesario, saltaremos». Los *busters* dijeron: «Si usted salta con nosotros, lo haremos.»

4. El acercamiento a situaciones conflictivas— El estudio de Gish sobre las principales causas de las tensiones en los misioneros encontró «la necesidad de confrontar» como la número 1.[14] Los *boosters* tienden a barrer las cosas debajo de la alfombra o enfocar los conflictos indirectamente. A menudo, el resultado es el aumento o la supresión del conflicto, ambas teniendo un efecto negativo en las relaciones. Los *boomers* prefieren ventilar las cosas y trabajar hacia la reconciliación, siendo que esta es la forma más eficaz de administrar a un equipo. Su tolerancia de otros puntos de vista hace que la resolución del conflicto sea mucho más fácil para ellos que para el *booster* típico. Los *busters* van derecho al grano, dicen las cosas tal como son, y buscan una resolución por amor al equipo.

5. La necesidad de apoyo y cuidado pastoral— Los *boosters* son los que comienzan solos y mantienen independientemente sus propias vidas espirituales. Cuando les ofrecen cuidado pastoral tienden a responder que ellos «tienen al Señor». Si les ofrecen la oportunidad de informar sobre el trabajo, murmuran algo acerca de que «no quieren ver a un siquiatra». Los *boomers* encuentran que las buenas relaciones de equipo son muy útiles para un ministerio eficaz y están dispuestos a tratar la evaluación sicológica para ver si vale la pena. Los *busters* van derecho a la realidad de que sin un buen equipo, asesoramiento y cuidado pastoral no podrían salir adelante. Cuando se les preguntó por qué escogieron cierta misión, muchos *busters* dijeron: «Porque parecía la más esmerada con su gente.» Uno de los temores más grandes de los *busters*, según Engel y Jones, es el aislamiento en la misión, a no estar con un equipo.[15]

6. La cuestión de las asignaciones— Los *boosters* estaban dispuestos a enfrentar cualquier trabajo que se les pidiera, aunque no hubieran sido capacitados para tal cosa, y significara sacrificar objetivos personales. Eran innovadores y muy buenos en la improvisación de las cosas.

Los *boomers*, por otra parte, considerando su compromiso a la excelencia en el ministerio, esperan descripciones exactas de sus responsabilidades y, probablemente, se enojen muchísimo con la misión si la descripción de las mismas no demuestra ser verídica. También traen con ellos el sentido de merecimiento característico de su generación: «Abandonamos un buen puesto y una hermosa casa, y pusimos nuestro futuro y el futuro de nuestros hijos a un segundo lugar para venir a este lugar. Tenemos derecho a esperar de la misión un tratamiento por lo menos razonable.»[16] Además, las expectativas de los *boomers* en cuanto al ministerio son elevadas. Puesto que las realidades de la situación promedio en el extranjero

resultan así invariablemente deficientes con respecto a las expectativas, los *boomers* son vulnerables a la desilusión.

En su interesante comparación entre la tensión relacionada con el combate y la tensión misionera, Miersma sugiere que una de las primeras bajas de ambos grupos es la pérdida de los ideales, los que conducen a la desilusión, y este es un destacado factor de riesgo sicológico para estos individuos.[17]

7. El papel de las mujeres— Las mujeres *boosters* son proclives a sentirse cómodas apoyando a sus esposos y encajando dentro de cualquier actividad que esté disponible donde se las ha asignado. En muchas misiones no eran elegibles como miembros de asesoramiento, y ciertamente tampoco para el liderazgo sobre misioneros masculinos. Las mujeres *boomers*, por otra parte, con mucha frecuencia han tenido capacitación profesional, y muchas esperan que les asignen una actividad adecuada con su capacitación. «Yo necesito tener mi propia actividad y ministerio por derecho propio», afirman. Actualmente hay un campo considerable para que las mujeres solteras se desarrollen profesionalmente y para ejercer un ministerio conforme a sus talentos y capacitación, aun en los países musulmanes. No obstante, para las mujeres casadas el encontrar un ministerio apropiado a menudo es más difícil. Por lo tanto, algunos casos de retorno anticipado ocurren porque las esposas no están satisfechas con sus ministerios.

8. La vida devocional— El misionero *booster* promedio era bastante disciplinado con respecto al tiempo de silencio cotidiano («sin Biblia no hay desayuno»). En contraste, a los misioneros de la nueva casta les era difícil disciplinarse a sí mismos a un tiempo regular. Los *busters* en particular gritan pidiendo ayuda en disciplinarse a sí mismos y mantener sus vidas devocionales. Por lo tanto, ellos necesitan especialmente los mentores espirituales y las horas de retiro.

9. La relación con la comunidad local— Los misioneros *booster* venían con un fuerte sentido de que sabían lo que la gente necesitaba y un compromiso para asegurar de que lo recibirían. Por tanto, se desempeñaban de una manera paternalista. Los *boomers* llegan como especialistas para satisfacer las necesidades expresadas por las iglesias. Están dispuestos y listos a enseñar lo que tienen que enseñar en una relación de hermano con hermano, mientras ellos, a su vez, aprenden de lo que otros tengan que impartirles. Al igual que la mayoría de las comunidades anfitrionas, los *busters* están fuertemente orientados hacia las relaciones y asimismo trabajan bien bajo la dirección de líderes de las iglesias nacionales. Tanto los *boomers* como los *busters* están acostumbrados a trabajar con gente de otras culturas y no sienten un sentido de superioridad hacia ellas.

10. La actitud hacia la renuncia— Un misionero *booster* comentó cierta vez:

UNA PERSPECTIVA GENERACIONAL DE ASUNTOS MISIONEROS			
Temas	**Boosters** (más de 50 años)	**Boomers** (30-50 años)	**Busters** (menos de 30 años)
Llamado	Místico	Para la tarea o función más apropiada	La «mejor» misión es la que ofrece mayor cuidado
Centro del compromiso	A un pueblo o país en particular, con una agencia determinada	Ministerio donde los dones sean mejor aprovechados	Proyecto particular
Duración del compromiso	De por vida	Corto plazo y evaluación global	Corto plazo
Actitud hacia la agencia	Alta lealtad	Baja lealtad	Baja lealtad
Liderazgo	Autoritario; respeta el estatus	Participativo, consensual, respetuoso de la competencia (aptitud)	Equipo participativo; respeta la genuinidad y la apertura
Acercamiento al conflicto	Indirecto o negación	Clarifica y trabaja hacia la reconciliación	Directo, abierto y honesto
Actitud de apoyo y cuidado pastoral	Independiente	Espera la oportunidad para ambos; deseando gustarlos y verlos	Percibe ambas como esenciales para el bienestar
Temas de roles	Genéricos; preparados para hacer cualquier cosa	Especialistas; busca la excelencia; agentes de cambio	Funciona mejor en equipos, cuando estos están enfocados en un ministerio
El rol de las esposas	Apoyo al marido	Participación por derecho propio	Prefieren un equipo esposo-esposa; matrimonio igualitario
Vida devocional	«Sin Biblia no hay desayuno»	En cualquier lado donde pueda	Encuentra que la disciplina es dura, pero ansía las cosas espirituales
Relación con la comunidad local	Paternalista	Fraternalista	Trabaja bien bajo una iglesia

Cuadro I

«En lo que a mí respecta, el pecado más grande que puede cometer un misionero es renunciar.»[18] Un misionero *boomer*, por otra parte, preguntó: «¿Cuál es el problema? ¿Qué tiene de malo renunciar?» Si hay un ministerio más eficaz que lo llama en otra parte, un *boomer* siente que es apropiado renunciar. Se dice que el *boomer* promedio cambia de carrera dos o tres veces durante su vida de trabajo.

Las diferencias discutidas anteriormente se resumen en el Cuadro 1.

Predicciones sobre el retiro anticipado en los posboosters

Reconocemos que, como lo expresó un misionero, «una razón respetable como la educación o la salud de los hijos se da como la principal cuando hay otras razones para que una persona se retire del campo misionero». Esto no es para sugerir que la razón dada no es real, pero sí recalca el

hecho de que las razones no expresadas a veces son muy poderosas.

Con base en las diferencias que se destacaron anteriormente entre las generaciones, hemos hecho las siguientes predicciones teóricas de los factores fundamentales que podrían contribuir al retorno anticipado de los misioneros *posboosters*:

- Cuestiones de trabajo, como una asignación no satisfactoria, falta de oportunidad para el desarrollo profesional, descripción inexacta de las responsabilidades, falta de oportunidad para usar los talentos y la capacitación, y una actividad no satisfactoria para la esposa.
- Cuestiones de liderazgo, tales como la falta de asesoramiento en los campos de pericias, la observada falta de competencia de los líderes, y la falta de participación en el proceso de decisiones.
- Cuestiones de apoyo, tales como falta de cuidado pastoral, falta de motivación, falta de asesoramiento, falta de apoyo emocional, falta de guía espiritual, y falta de sostenimiento.
- Cuestiones de familia, incluyendo las necesidades de educación de los hijos, la seguridad de la familia, el alojamiento, la falta de recreación, la falta de tiempo para las relaciones de la familia, y el riesgo de enfermedad.
- Cuestiones de relaciones interpersonales, particularmente la insuficiencia en la comunicación y la resolución de conflictos. La observada falta de legitimidad y honestidad, e insuficiente énfasis en formar el equipo.

Razones para el regreso prematuro del campo misionero

Le pedimos a un grupo de 61 misioneros *baby boomers* que identificaran los principales factores que contribuyeron a la decisión de ellos de regresar prematuramente del servicio misionero en el extranjero. La mayoría informó de varios factores que contribuyeron. Por lejos, los más comunes fueron las *cuestiones familiares* (la educación de sus hijos y las necesidades de los padres ancianos), las *cuestiones de trabajo* (incluyendo la privación en el desempeño, la falta de desarrollo profesional, la ocupación no satisfactoria de la esposa, el exceso de trabajo hasta el punto de agotamiento), y *la actitud del liderazgo hacia los misioneros* (autoritaria, sin el debido cuidado, tratándolos como peones y el no consultarlos sobre los aspectos de sus especialidades o en las decisiones que afectaban a sus familias).

Cuando se les preguntó si algo los hubiera inclinado a cambiar de idea acerca de volver a su país, el 15% respondió en forma negativa. Del 85% que dijo que ciertos cambios podrían haber influenciado para quedarse, el 32% mencionó las cuestiones de trabajo (actividades diferentes, oportunidad para el desarrollo profesional, y trabajo adecuado para la esposa), el 25% mencionó a las cuestiones de apoyo (el 72% de estos mencionó el

apoyo de otros misioneros), el 20% mencionó cuestiones de liderazgo/administración, y el 14% hizo referencia a la educación de los hijos. Este era un estudio muy preliminar con el fin de recopilar rubros para un cuestionario, por lo que no es adecuado para ninguna clase de análisis de estadísticas. Sin embargo, otorga apoyo a la sugerencia de que es probable que las diferencias fundamentales entre las generaciones sean factores que contribuyan significativamente a que los misioneros *baby boomers* decidan no continuar.

Sugerimos que, dada la vulnerabilidad emocional de los *baby busters* y su necesidad de trabajar en equipos, es probable que la cuestión del apoyo sea el factor aun más importante que contribuya a la tasa de retorno anticipado entre ellos.

Aparte de las cuestiones de familia —generalmente fuera del control de la misión— los principales factores que se mencionaron como influyenes para la decisión de no continuar, parecieran estar estrechamente relacioados con las diferencias generacionales en el punto de vista. En la siguiente sección consideraremos los cambios diseñados para tratar estos problemas.

Una respuesta de las agencias al retiro anticipado

Si el encaje inadecuado entre las generaciones es algo que contribuye a el retorno anticipado en los misioneros, ¿qué cambios podrían hacer las sociedades misioneras para corregir este problema?

Sugerimos que debe haber un cambio de paradigmas en la forma de pensar acerca de las diferencias generacionales. A partir de esta base, podría traerse aparejado un cambio creativo para hacer mejor uso de nuestros recursos misioneros *posboosters*, y reducir así el retorno anticipado.

Un cambio de paradigma en la forma de pensar acerca de las diferencias generacionales

Es necesario ser comprensivo tanto por parte de los *boosters* como de los *posboosters* de que, tal como lo dijo Elder, «gran parte de la disonancia entre las generaciones se debe a una diferencia cultural, en la cual las metas y los principios bíblicos se llevan a cabo en forma diferente».[19] Mientras las actitudes no sean bíblicas, no debieran aceptarse. No obstante, necesitan tratarse las suposiciones básicas de ambos lados, las que estorban los cambios necesarios (sintetizado en la queja «¿por qué no pueden ser como nosotros?»). Para los líderes *booster*, los pasos hacia una resolución podrían incluir el entender por qué ellos «no son como nosotros», considerando a los misioneros *posboosters* como la gente adecuada para este día, moviéndose de la «colisión general» a la sinergia.

I. Comprender por qué ellos «no son como nosotros»: el movimiento del modernismo al posmodernismo

Uno de los cambios más significativos en la segunda mitad de este siglo ha sido el movimiento del modernismo al posmodernismo.[20] Los *boosters* pertenecen a la era del modernismo, los *busters* al posmodernismo, y los *boomers* están más o menos en el medio.

En esencia, el *modernismo* eleva el intelecto humano, la razón y el individualismo, y ve al universo como mecanístico (el cual funciona según leyes predecibles). Una suposición básica es que el conocimiento es cierto, objetivo y bueno. La senda hacia la realización humana se supone que está en descubrir los secretos del universo, en dominar la naturaleza para beneficio del hombre, y así crear un nuevo mundo. El modernismo del siglo XX ve avances en la tecnología mediante descubrimientos científicos como el medio para lograr sus fines. Los cristianos que se criaron con una actitud moderna tienden a ser gente de acción, orientados a la tarea, perseverantes, muy trabajadores, optimistas y comprometidos a la obediencia y sacrificio por amor del Evangelio.

El *posmodernismo* apareció como una respuesta al primero. Según Grenz, el posmodernismo ha sido la filosofía más importante que haya moldeado a la sociedad desde mediados de la década de los ochentas.[21] Lo que sigue son elementos claves de la conciencia posmoderna:

1. Un profundo pesimismo con respecto a la realidad de que, evidentemente, el mundo no está mejorando, a pesar de las extraordinarias realizaciones tecnológicas. La aplicación racional del conocimiento no parece estar resolviendo los problemas del mundo.
2. El estar consciente de la fragilidad de la vida en este planeta necesita la acción urgente mediante la cooperación con la naturaleza, más bien que el dominio de la misma.
3. Destrona a la razón como el único árbitro del destino humano, lo que conduce a una apreciación de las dimensiones irracionales de la verdad y a un deseo de cultivar las dimensiones afectivas e intuitivas, como también cognoscitivas de la vida. Esto explica el nuevo interés en los aspectos espirituales y sociales de la vida del buster. Los busters son más experimentales que cognoscitivos, orientados a las relaciones más que a la tarea. Por lo tanto, el relacionarse con Dios y dedicar tiempo con Él toma prioridad sobre hacer cosas para Él. Los busters son contemplativos, reflexivos y meditativos. Por consiguiente, aprecian los tiempos de retiro y de dirección o asesoramiento espiritual, más que la enseñanza bíblica pura.
4. El reconocimiento del fracaso del culto moderno del individuo ha producido una conciencia de la importancia de la comunidad. Hay una percepción de que la verdad está arraigada en la

comunidad de la cual cada persona forma parte. Se entiende que la verdad es cualquier cosa que se necesite para el bienestar de cada comunidad. Puesto que hay una multiplicidad de diferentes grupos y comunidades en el mundo, los posmodernistas toleran y hasta celebran la diversidad, sea esta cultural o religiosa. Asociado con esta orientación comunitaria, está el movimiento que se aleja de la autoridad centralizada y jerárquica, hacia la conexión de redes de tomas participativas de decisión.

5. El igualitarismo es un aspecto impresionante de la generación de los busters. Esto está simbolizado de forma fascinante en muchas iglesias del mundo anglosajón, donde la tendencia es alejarse de los bancos en hileras, con el pastor dos metros más arriba, a las sillas en círculos, donde todos tienen el mismo valor y están invitados a participar. La filosofía también se muestra en que los busters rehusan mencionar títulos, uniformes y diplomas en el uso de sus nombres cristianos solamente. Junto con esta actitud hay una falta de respeto hacia la experiencia y la autoridad.
6. Hay una conciencia internacional (que resulta del concepto de «la villa global»*), la cual erosiona la lealtad nacional. Junto con esta conciencia global hay una celebración de la diversidad cultural. Pertenecemos a un «multiverso» más que a un universo.[22]
7. La orientación al grupo y la aceptación de la diversidad han conducido a la descentralización. No hay normas comunes ni fuente de autoridad reconocida a las que la gente pueda apelar. Dados estos valores, no es sorprendente que los busters cristianos, habiendo sido criados en el posmodernismo, estén preparados para enfrentar dolorosas realidades, profundamente preocupados por el medio ambiente, sean experimentales en su fe, estén orientados hacia la comunidad, tengan una baja lealtad institucional y sean celebradores de la diversidad. Aunque no sean ni centralizados ni desesperanzados, siguen siendo vulnerables en estos aspectos, pierden su confianza y se desaniman fácilmente.

2. Viendo a los posboosters como los misioneros adecuados para el día actual

Se necesita que las sociedades misioneras acepten que, lejos de ser problemas, la generación joven de misioneros son los hombres y mujeres de Dios para continuar con la tarea de la misión en el presente. Scott Forbes,

* «La villa global» es el concepto de que la Tierra es una sola entidad comunitaria, interrelacionada entre sus diferentes partes. De allí nace el concepto de globalización, o conciencia global, o internacional.

director canadiense de la AEF, sugiere que la explicación para la crisis en las misiones actuales no está en la nueva generación de misioneros, como algunos han sugerido, sino en las agencias mismas.[23]

Así como los misioneros *boosters* eran ideales para la obra en su época, también los *boomers* y *busters* tienen muchos aspectos fuertes, particularmente adaptados para las necesidades actuales. Por ejemplo, traen pericias de especialistas apropiadas para las necesidades corrientes: pueden trabajar cómodamente al lado de las iglesias nacionales y bajo la dirección de las mismas; se sienten cómodos al contribuir con sus habilidades y luego mudarse a otros lugares de servicio; están orientados a las relaciones, como las culturas anfitrionas; están adaptados a capacitar, asesorar y disciplinar mientras mantienen una actitud de aprendiz; son lo suficientemente realistas como para no sentirse indispensables y, por tanto, no están inclinados a abusar de la bienvenida.[24]

Puntos fuertes especiales de los boomers:

- Preocupados por la excelencia en el ministerio.
- Bien capacitados, agentes de cambio, visionarios.
- Enfocados en el desarrollo personal y profesional, y en el buen manejo de los recursos.
- Organizadores de equipos.

Puntos fuertes especiales de los busters:

- Orientados a la comunidad.
- Preocupados con la persona total.
- Aceptan a las gentes como son y quiénes son.
- Actúan en función del corazón, involucrando los recursos internos.

Si los *boomers* y los *busters* son los misioneros que Dios nos ha dado para esta etapa siguiente de la obra misionera, ellos necesitan que les demos la bienvenida y los ayudemos de toda forma a llevar a cabo la tarea de la misión de una manera apropiada al mundo moderno.

3. De la «colisión» a la sinergia

En el cuadro de la página 48 se destacaron los puntos a través de las generaciones. Los cambios en la forma de pensar, como lo antedicho, podrían, en su lugar, abrir el camino a un resultado *sinergista*.

La *sinergia* se refiere a la misteriosa dimensión que se desarrolla más allá de la suma de las contribuciones del individuo, cuando dos o más personas trabajan juntas en armonía. Somos conscientes de este efecto cuando oímos una sinfonía magníficamente ejecutada. La sinergia es algo que debería caracterizar nuestro trabajo de equipo como cristianos. Romanos 15.5-7 nos da la clave. Los ingredientes necesarios de la perseverancia e incentivación son dados por Dios, por lo que, a medida que todos sigamos a

Cristo Jesús podemos trabajar unidos, en una armonía tal que todos juntos glorificamos a Dios. Este es el espíritu que estamos buscando en los cambios que se proponen. No queremos descartar nada de lo viejo que sea pertinente y valioso, ni queremos incorporar nada de lo nuevo que sea antibíblico o que no tenga valor. Queremos combinar los aspectos fuertes de los dos en un nuevo modelo, para la gloria de Dios. Cuanto mayor sea la diversidad, tanto mayor será el potencial para la sinergia.

Algunos puntos fuertes de los *boosters* que necesitan transferirse a las generaciones jóvenes:

- La experiencia.
- El conocimiento de la cultura y del idioma.
- La disciplina espiritual y los métodos de crecimiento espiritual.
- La capacidad para mantener enfocada la meta de la obra misionera.
- La continuidad con las grandes tradiciones del pasado.
- La perseverancia contra las desventajas, soportando las dificultades como buenos soldados de Cristo.
- La ayuda a los misioneros jóvenes, para que busquen constantemente la forma de vincular sus verdaderas fortalezas y capacidades, con los continuados propósitos de Dios y la extensión de su Reino.

Estas ventajas, al trabajar junto con los puntos fuertes de los *posboosters* mencionados en la última sección, tienen un gran potencial para la sinergia. Al mismo tiempo, las cosas que pudieran estorbarla necesitan enfrentarse y tratarse correspondientemente. Aspectos del enfoque tradicional, al cual debe permitírsele pasar a la historia:

- Liderazgo autoritario.
- La tendencia a sobrecargar —y por lo tanto «sobreestirar»— al personal misionero.
- La expectativa de que los misioneros cuidarán de sí mismos y no necesitarán cuidado pastoral.
- El esconder los conflictos «debajo de la alfombra».

Características de los boomers/busters, las que necesitan especialmente de ser templadas con la sabiduría de los líderes *boosters:*

- El sentido del merecimiento. Los boomers en particular tienen un fuerte sentido de merecimiento. Sienten que el gobierno, el sistema educativo y el sistema de salud les «deben» algo.[25] Algunos llegan a situaciones en el extranjero con la idea de que la misión les «debe» cosas, como por ejemplo cierto estándar

de vivienda. Esto puede causar muchísima tensión en las finanzas y en las relaciones del equipo. Es necesario que se los desafíe con la idea de que ellos le deben algo a sus iglesias y patrocinadores en sus países. Por ejemplo, es necesario que haya algún grado de compromiso para un período razonable de servicio, a fin de justificar el desembolso financiero de los patrocinadores. También se necesita la enseñanza y el modelo de «nuestro derecho a abandonar nuestros derechos», citando a Oswald Sanders.

- La tentación del desarrollo profesional por razones egoístas. Es difícil para los miembros de la generación cuya consigna es «tengo una obligación para conmigo mismo», tener un claro sentido de los motivos. A esto le llamamos «confusión de la meta», y sugerimos que el desarrollo profesional debe tratarse a la luz de las metas de la organización, así como a la luz de las metas personales del misionero. Debe haber un equilibrio entre el desarrollo profesional y el repartir lo que se ha ganado.
- Falta de respeto hacia la experiencia y la autoridad. Esta es la desventaja de la capacidad de pensar en forma independiente, de tener sueños y de ser agentes de cambio. Estos talentos pueden enriquecer muchísimo cuando la sabiduría de los ancianos se aprecia genuinamente.
- La franqueza. Esta es la desventaja de la sinceridad y la honestidad. La tendencia del buster es decir las cosas tal como son puede, y ser doloroso y contraproducente para las relaciones del equipo.

Cambios que se sugieren para facilitar el ministerio de los misioneros posboosters

En el Cuadro 2 se resumen los puntos fuertes y las necesidades especiales de los *posboosters*. Cada punto fuerte especial señala un cambio que podría facilitar su expresión. Por ejemplo, el compromiso de los *boomers* de ministrar dondequiera que sus pericias y capacitación puedan ser mejor aprovechadas señala la necesidad de una buena combinación entre la persona y el puesto, así como la necesidad del desarrollo profesional y de la carrera. Para el *buster*, la orientación hacia la comunidad significa trabajar en equipo y usar liderazgo participativo y de consenso.

Los vínculos adicionales de esta clase se explorarán en los aspectos importantes que siguen (véase también el Cuadro 3).

I. Reclutamiento

Información exacta— La mentalidad de especialista y eficiencia de los *boomers* se muestra a sí misma en un deseo por la honestidad y la información exacta, como la base para las selecciones informadas. Una de las quejas de algunos *boomers* es que «fueron reclutados bajo falsas pretensiones». Pensaron

ALGUNAS FUERZAS Y NECESIDADES DE LOS MISIONEROS POSBOOSTERS		
	Fortalezas	**Necesidades**
BOOMERS	Habilidades especiales, buen adiestramiento, búsqueda de excelencia Visionario, agente de cambio Esposas con habilidades especiales Orientado a la familia	Tarea adecuada a sus dones, buena gerencia, desarrollo profesional Liderazgo participativo Rol apropiado Opciones para la educación de los niños
BUSTERS	Orientado a la comunidad Genuino, aceptador, sensitivo Integral Interés profundo en asuntos espirituales Relacionado al dolor	Trabajo en equipo Cuidado pastoral Programa balanceado Tiempo para reflexión y retiro Liderazgo consensuado, participativo Cuidado pastoral

Cuadro 2

CAMBIOS SUGERIDOS PARA RESPONDER A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS POSBOOSTERS		
	Características	**Cambios sugeridos**
Reclutamiento	Desea información exacta. Desea opciones de servicio. Desea probar antes de comprometerse. Orientado al grupo; teme el aislamiento.	Actualización regular en el campo. Lista de tareas apropiadas. Experiencia de corto plazo. Reclutar equipos.
Selección	Alto desempleo. Alta tolerancia a la diversidad. Trasfondos (conflictivos). El «llamado» no es clave.	Selección cuidadosa sobre profesionalismo, incluyendo evaluación sicológica Comprensión de los diferentes usos de términos y enfoques.
Orientación y capacitación	Necesita aprender de su propia experiencia.	Uso de aprendizaje experimental. Orientación en el campo para los recién llegados.
Liderazgo de campo	Trabaja mejor con un liderazgo de estilo consensuado, participativo. Trabaja mejor con buen gerenciamiento. Intolerante con la incompetencia.	Adiestramiento disponible para líderes. Identificar y adiestrar a los líderes tempranamente.
Temas de apoyo	Emocionalmente vulnerable (busters). Necesita trabajar en equipo. Integral (busters). Disciplina espiritual dificultosa.	Programa regular de entrevistas y cuidado pastoral, especialmente con los de primer término. Reclutamiento de equipos. Evitar el sobre cargo de trabajo; desafío al balance. Retiros guiados regulares.
Temas de trabajo	Desea usar los dones de la mejor manera. Las esposas quieren ser protagonistas.	Programa para desarrollo de misioneros de carrera. Contratos de corto plazo. Buscar posiciones en el equipo para ambos cónyuges.

Cuadro 3

que la información que les dio el reclutador no se comparaba con la realidad de lo que descubrieron. «Los países de origen proyectan una imagen pobre de la misión, la cual no se compara con la realidad», dijo un misionero que ahora está en el liderazgo misionero. Esto señala la necesidad de que haya frecuentes actualizaciones desde el extranjero, a fin de que los reclutadores estén al corriente con la información.

Experiencias de corto plazo— La necesidad que tienen los *posboosters* de experimentar las cosas antes de concertar un compromiso puede satisfacerse mediante los programas de experiencia de corto plazo. Las sociedades misioneras que usan dichos programas han descubierto que son un medio de reclutamiento muy fructífero. Según Barnes, el 22% de todos los *baby boomers* han visitado organizaciones cristianas en el campo misionero en países extranjeros, y de estos casi el 75%, están interesados en el servicio de corto plazo. No obstante, Barnes recalca que si los programas de experiencia de corto plazo han de tener éxito el en reclutamiento, deben hacerse bien; es decir, mediante la cuidadosa selección y preparación de los participantes, la buena organización del programa y trabajando en sociedad con la iglesia nacional y los misioneros de largo plazo.[26]

Sin embargo, quisiéramos destacar la importancia de templar las impresiones adquiridas mediante la experiencia de corto plazo con un cuadro general exacto de las realidades de la vida misionera. De lo contrario, los nuevos misioneros que acaban de ser reclutados mediante estos programas podrían llegar al campo de labor esperando que todo el trabajo misionero se haga a nivel de lo que experimentaron. Esta perspectiva irreal puede contribuir a una temprana desilusión y al retorno anticipado.

Equipos— La orientación en grupo de los *busters* y el temor de trabajar aislados señala la conveniencia de reclutar equipos para la capacitación y el trabajo en conjunto. Esto también conduce a la sinergia y al cuidado mutuo.

El servicio de corto plazo— El pragmatismo de los *posboosters* y la falta de confianza de los *busters* en su resistencia hacen que el servicio de corto plazo sea una opción atractiva. En realidad, como Barnes ha observado, «la cantidad de personal de corto plazo que presta servicio por lo menos dos meses continúa siendo el segmento de mayor crecimiento del personal del cuerpo de misiones».[27] A la luz de esta tendencia, las sociedades tradicionales necesitan alejarse de la convicción de que los únicos misioneros que valen la pena son los que se ofrecen para servicio de largo plazo. Los modelos de corto plazo necesitan aceptarse como normales y válidos. La tensión es que, para ser eficaces, los misioneros necesitan aprender bien el idioma y la cultura, y luego, a partir de esa base, desarrollar un ministerio. Pocos quisieran argüir contra este ideal. No obstante, estamos tratando con un grupo de personas que piensan que es normal cambiar de carrera dos o tres veces durante la vida de trabajo. Por otra parte, ellos también

están comprometidos a la búsqueda de la excelencia. Son pensadores creativos. Tienen sueños. Por lo tanto, una forma de acomodar a los *baby boomers* es mediante contratos bien pensados y planificados.*

Si los que están trabajando a corto plazo se sienten desafiados, satisfechos y desarrollados profesional y personalmente durante su período en el extranjero, bien podrían renovar su compromiso para un término más.

2. Cuestiones con la solicitud

La selección— Debido a los antecedentes traumáticos y a la fragilidad emocional de los *busters*, así como a la alta tolerancia de diversidad tanto de los *boomers* como de los *busters*, en medio de una generación en la cual «no hay restricciones», es necesario que la selección (el escudriñamiento del candidato) sea muy minuciosa.

La conservación de los misioneros comienza con la selección de la gente idónea y la identificación de los que no son adecuados para el ministerio transcultural, antes de que hayan avanzado demasiado en el proceso de evaluación. Puede causarse más dolor por aceptar la gente equivocada que por no aceptar a los que pudieran haber pasado el análisis.

En estos días de alto desempleo, la motivación debe examinarse minuciosamente. Además, deben formularse preguntas acerca del abuso sexual que se ha ocultado desde la niñez, el abuso de sustancias estupefacientes y las relaciones sexuales fuera del matrimonio. Muchos postulantes han venido de hogares fragmentados y han experimentado muchísimo dolor en sus vidas. Teniendo en cuenta su vulnerabilidad emocional, necesitan una evaluación profesional minuciosa y cuidadosa, y quizás asistencia sociosicológica, previo a la partida. Consideramos que la evaluación sicológica es una herramienta importante para ayudar a que los misioneros se entiendan a ellos mismos y a sus cónyuges, y que reconozcan las áreas en las que quizá tengan que luchar en una situación transcultural. La evaluación sicológica también es valiosa en predecir la capacidad del postulante para salir adelante cuando está bajo la presión transcultural.**

Llamado vs. decisiones— La falla de los *posboosters* en no poder pensar en términos de un *llamado* tal vez refleje una terminología diferente y una mayor capacidad para contemplar la realidad que la poseída por algunos miembros de la escuela tradicional. Sugerimos que si los llamados de los *boosters* se compararan con las decisiones de los *boomers* de que «este es el camino a seguir», quizás haya poca diferencia entre ellos. En cualquier caso, la situación debería hacer que las sociedades y agencias misioneras decidieran si es que la terminología de los *boosters* puede entenderse y aceptarse como *bíblica*.

Un misionero *boomer* escribió que él veía la idea de llamado como la res-

* Para mayor detalles véanse las páginas 88, 89: «Cuestiones de empleo».

** Para mayor detalles acerca de los métodos de evaluación, véase Apéndice A de este capítulo.

ponsable de muchos problemas. Entre estos están la falta de una cuidadosa selección de los misioneros; la separación de los misioneros desde sus iglesias locales debido a una sensación de llamado individualista en oposición a la iglesia como el enviador principal; y a misioneros que siguen luchando con métodos inapropiados y se quedan más tiempo que lo conveniente.

3. El trabajo con el candidato para identificar la ubicación en el extranjero

La descripción de trabajo entró con el misionero *baby boomer*. En los días del misionero *booster*, el aceptar un puesto sin consulta era *parte* del trabajo. Actualmente esto no es aceptable. Los misioneros *posboosters* simplemente no están preparados para ir al extranjero sin la información plena respecto a su asignación y ministerio final. Muchas sociedades misioneras ya han respondido a este requisito, proveyendo descripciones de trabajo muy detalladas. Los candidatos *boomers* con quienes tenemos contacto a menudo mencionan las buenas descripciones de trabajo como una razón importante para escoger cierta misión.

La importancia de la información exacta que se provee antes de partir necesita recalcarse de nuevo. El postulante habrá escudriñado minuciosamente una cantidad de puestos de trabajo antes de escoger este. Sabemos de dos familias —con diferentes organizaciones misioneras— que fueron recientemente al extranjero con la expectativa de que trabajarían en ciertos cargos, para luego descubrir que el puesto no existía o que se lo habían dado a otra persona. El liderazgo de la misión le dijo a uno de ellos que asumiera un trabajo para el cual no tenía capacitación, y al otro se le dijo que buscara otro ministerio. La primera familia ya está de vuelta en Australia, y la otra es probable que regrese pronto. Este es un claro desperdicio de recursos misioneros.

Al mismo tiempo, es muy importante que a los *posboosters* se los desafíe a calcular el costo y concedan cierto grado de compromiso a su propia red de patrocinio. A menudo, la situación se complica por expectativas irreales, a lo cual los *baby boomers* son especialmente sensibles.

4. Orientación y capacitación

Cómo tratar con las altas expectativas y el estilo de aprendizaje experimental— Las organizaciones misioneras que esperan que los candidatos vivan en la sede central de la misión durante semanas —o hasta meses— tienen una muy buena oportunidad de observar cómo actúan y reaccionan diariamente los presuntos misioneros. Las instalaciones de la sede también tienen buenos puntos de reunión para aprender acerca de los rasgos distintivos de la misión, y para familiarizarse por necesidad con sus métodos y políticas de operación. Será interesante determinar si la duración del curso de orientación se relaciona con la tendencia a permanecer en el extranjero. Otra pregunta interesante es si el método de enseñanza antes o después de partir se relaciona con la capacidad de retener lo que se enseña.

Los asistentes a los cursos de orientación misionera a menudo pare-

ce que no pueden oír mucho de lo que se enseña en las disertaciones. Comentarios como «Esto es mayormente sentido común», o «Todos parecen estar repitiéndose unos a otros», son muy comunes. Sin embargo, durante la primeras vacaciones a menudo el grito es: «¡Nos tendrían que haber dicho de esto o aquello!» acerca de algo que había sido recalcado repetidas veces, confirmando la sospecha de que la gente que, con entusiasmo, se está preparando para trabajar en el extranjero, no puede oír acerca de la tensión del misionero, el costo de adaptarse, etc. Friedman describe un fenómeno similar con un aprendiz de clero. «Los ministros religiosos tienen una experiencia en sus propias vidas profesionales... la incapacidad de oír antes de experimentar el mundo real del compromiso cuando les dan consejos. El clero en el campo de labor se lamenta constantemente de que lo que aprenden en los talleres después de la ordenación se lo debieran haber enseñado cuando todavía estaban en el seminario. Pero se lo habían enseñado.»[28]

Para los *busters* se necesita más énfasis en el aprendizaje experimental, la orientación genérica y la capacitación para trabajar en equipos y grupos, más que cualquier clase de disertación formal. Los cursos de orientación genérica que la *Missions Interlink* está dando en Australia, utilizando el aprendizaje experimental y la enseñanza basada en la competencia, están generando mucha popularidad entre los candidatos a misioneros. Puede predecirse que la enseñanza basada en la competencia podría satisfacer especialmente las necesidades de los *boomers*, y la capacitación experimental podría satisfacer las de los *busters*.

Orientación en el campo— Dadas las dificultades que tienen los candidatos en oír lo que les enseñan antes de partir, podría ser mejor dar más atención a la orientación después que los nuevos misioneros llegan al extranjero, cuando están realmente experimentando las cosas que les enseñan. También debe darse prioridad al apoyo, la supervisión y asesoramiento durante el primer año en el extranjero, cuando las personas son más vulnerables al riesgo del retorno anticipado.[29] Además de la orientación de entrada inicial durante la escuela de idioma, debería haber intervalos regulares, en los cuales un misionero anciano, experimentado, se siente con el recién llegado. El propósito debería ser formular preguntas, dar respuestas, enseñar, y evaluar cómo se las está arreglando el recién llegado. La evaluación periódica, la reacción sobre el desempeño y el análisis de las metas con gran motivación debiera formar parte del proceso. Por lo menos, una sesión con un misionero anciano cuatro veces durante el primer año y por lo menos dos veces cada año subsiguiente del primer término, en el campo, es sumamente aconsejable.

Otra prioridad debe ser el tiempo adecuado para aprender el idioma. En algunas misiones, donde ha habido una fuerte política para aprender el idioma durante treinta años, todavía hay algunos recién llegados en ocupaciones especializadas, como contabilidad, que no reciben tiempo

adecuado para estudiar el idioma. No obstante, la experiencia muestra que ellos habrían tenido una calidad de vida mucho más elevada y mayor satisfacción en el trabajo si hubieran tenido un tiempo protegido, especial para estudiar el idioma. La satisfacción en el trabajo y el ministerio se intensifica mediante el conocimiento del idioma local.

Disciplinas espirituales— Deben enfrentarse las necesidades de los *busters*, quienes anhelan el crecimiento espiritual, la orientación hacia la experiencia y su dificultad con la disciplina. Vemos como algo sumamente aconsejable, que a los misioneros *posboosters* se les otorgue la oportunidad, antes de su partida al extranjero, para que desarrollen las disciplinas espirituales. Es probable que los períodos de retiro guiados sean particularmente útiles. Estos también deberían continuarse regularmente en sus misiones en el extranjero, junto con períodos de enseñanza bíblica.

5. Cuestiones de liderazgo en el campo misionero

Es probable que el alejarse del liderazgo autoritario, no consultivo, orientado a la tarea, sea el cambio singular más importante que se necesite.

El descontento con el liderazgo fue uno de los factores que contribuyeron al retorno anticipado que mencionaron más a menudo los que participaron en nuestro estudio. Algunas de las razones que declararon por el descontento fue la falta de habilidad de los líderes en la administración de los recursos humanos, quienes no daban al personal permanente la oportunidad de escucharlos, y que trataban a los nuevos obreros «como peones». Algunos se quejaron de sentirse deshumanizados o menospreciados. Muchos mencionaron que no los consultaban en aquellos aspectos que les interesaban directamente a ellos y/o a sus familias.

Se necesitan cambios en el estilo de liderazgo y una comprensión de las responsabilidades del liderazgo. Entonces, a los que tengan potencial de liderar, habrá que identificarlos lo antes posible y darles la capacitación adecuada.

Estilo de liderazgo— Los *baby boomers* se sienten más satisfechos con el liderazgo amistoso, que usa el poder personal y no el posicional. Prefieren líderes que guían con el ejemplo, que inspiran y capacitan. Quieren líderes que puedan trabajar como facilitadores e instructores, y quienes motivan a la gente manteniendo un sentido de participación y asociación. Cuanto más populares sean los procesos, las decisiones y el trabajo, tanto más cómodos se sentirán los *boomers*.[30] Quieren basar su relaciones en igualdad de términos y que los llamen por el nombre cristiano desde el primer día. Esperan que los traten como profesionales y que valoren la franqueza y la veracidad, y que incentiven la participación. Prefieren que los niveles de la administración se mantengan a un mínimo y que los líderes sean sensibles a las necesidades individuales.[31] Los *busters* trabajan mejor en equipos con liderazgo participativo, con tomas de decisiones consensuadas.

Responsabilidades del liderazgo— Los líderes de la nueva generación de misioneros tienen la responsabilidad de guiar de una manera que estimule el crecimiento, tanto para los individuos como para la organización. «Los misioneros jóvenes», dice Finzel, «debieran ir con un grupo que los cuide, que los guíe con integridad y excelencia, y que vele por sus mejores intereses. Esto es una cuestión de mayordomía; misioneros administrando sus dones como mayordomos, y agencias como mayordomos administrando a su gente.»[32]

Finzel señala que las organizaciones cristianas pueden ser ambientes de mucha tensión. Mientras es cierto que ellas son comunidades del pueblo de Dios que trabajan en el poder del Espíritu Santo, también son instituciones humanas que, a menudo, tienen mucho que aprender acerca de cómo los humanos trabajan juntos. Lo que se necesita es la dinámica de la influencia del Espíritu *además* de una buena administración.

Finzel enuncia nuevos elementos de organización que los actuales líderes necesitan:

- Una vida devocional personal consecuente.
- El compromiso de facilitarle el ministerio a cada misionero.
- Un compromiso con la visión, las metas y las estrategias.
- Coherencia y flexibilidad.
- El uso de descripciones del trabajo claras, organigramas, y delegación de autoridad y responsabilidad.
- Buena comunicación con el personal permanente.
- Una buena mayordomía financiera.
- El compromiso de proveer cuidado en las crisis.
- El compromiso a la calidad y la excelencia.

El enfoque en los sistemas— Debido a que está orientado al grupo, el enfoque de los sistemas a la capacitación es particularmente adecuado para los *busters*, y debido a que está orientado al equipo, está bien adaptado a los *boomers*. En vez de ver a una misión como una colección de individuos que trabajan lado a lado, el enfoque de los sistemas mira a las interrelaciones entre la gente. Una misión sana es una en la cual la gente trabaja junta, con normas sanas de cohesión, fronteras, adaptabilidad, reglamentación y comunicación.[33] Por lo tanto, una dificultad que enfrente un misionero como individuo es vista dentro del contexto de la dinámica de todo el grupo. Eso suscita preguntas como: «¿Qué de nuestro sistema contribuyó a esta crisis?» y, «¿Cómo debería cambiarse nuestra forma de operar como resultado de esta experiencia, o modificarse para evitar una recurrencia?» La pérdida de un misionero por retorno anticipado es vista luego como un fracaso en el sistema, en vez de ser sólo responsabilidad de la persona que se va.

Por ejemplo, a una madre joven la veían como una misionera proble-

mática, y se creía que estaba en el campo misionero como resultado de pobres procedimientos de evaluación. No obstante, la realidad era que había estado aguantando bien hasta que hubo un robo violento en la escuela donde, hacía poco tiempo, su hijo había ido como interno. No había habido informes al respecto después del incidente, ni nadie había condescendido con ella en su tristeza por la separación de su hijo. La dinámica del equipo había sido claramente inadecuada, y necesitaban hacerse cambios a ese nivel.

Algunos otros aspectos usados en el enfoque a los sistemas de familia también son pertinentes a la dinámica del equipo misionero:

Diferenciación. En la selección de los líderes, las misiones harían bien en buscar personas que estén bien diferenciadas. Las personas pobremente diferenciadas miran a la vida a través de la rejilla de sus emociones, gastando energía en busca de aprobación y exigiendo validación. Por otra parte, las personas con buena diferenciación son capaces de pensar con claridad y tomar decisiones, pueden considerar objetivamente la crítica y las opiniones de otros, y pueden resolver los problemas y ver las opciones para salir adelante con claridad. Esto no es distanciamiento o independencia radical, sino una capacidad para distinguir entre pensamiento y sentimiento.[34]

Triangulación. Parece ser bastante común en las misiones. Puesto que la confrontación significa muchas tensiones para los misioneros,[35] una manera de tratar con un problema que provoque menos ansiedad es crear un triángulo y enfocar en una tercera persona o cosa. Un líder inexperto o sin pericia que escoja hacer esto empobrecerá el equipo. Por ejemplo, cierto líder, preocupado por el bajo nivel de dominio del idioma en un equipo, decidió tratar con el asunto dirigiendo constantemente la atención del equipo hacia la hazaña de uno de los miembros que era un lingüista perspicaz y lo hacía bien. Esto no hizo nada para corregir el problema sino que lo convirtió en una situación muy difícil para la persona a quien alababan. El enfoque correcto hubiera sido discutir el problema con el equipo y determinar una estrategia mutuamente aceptable. A veces dos misioneros y un proyecto pueden formar un triángulo, a medida que ambos miran al problema a través de una red de objetivos bloqueados en vez de discutir las opciones e ideas individuales.

El chivo expiatorio. Es la situación en la que a una persona en una familia o equipo trastornado es identificado como el problema. Con frecuencia hemos sido conscientes de esto en situaciones misioneras bajo tensión, y es una ruta segura hacia el retorno anticipado.

Para el equipo de liderazgo es particularmente importante tener dentro del mismo a personas que sean cuidadores pastorales. Dichos líderes tendrán un interés en todos los misioneros y les permitirán espacio para expresar sus propias opiniones. También consultarán a misioneros acerca de cualquier cambio que se haya propuesto que pudiera afectar su trabajo.

Introspecciones administrativas desde el mundo secular— En la escena secular

en estos días, se reconoce bien que el cuidado y desarrollo del personal permanente facilita la realización de las metas de la organización.[36] Las sociedades misioneras no siempre han prestado suficiente atención a esta relación. Sin embargo, el hecho de que los *boomers* están solicitando especialmente el desarrollo profesional y los *busters* el cuidado pastoral, es un tiempo muy apropiado para aprender de la experiencia secular. Los instrumentos que se cuidan bien y se utilizan de la forma correcta responden mejor y tienen una vida útil más prolongada que los otros. Este principio es muy pertinente al retorno anticipado.

Shledosky destaca que las organizaciones consisten de cuatro sistemas, cada uno de los cuales necesita estar en una condición sana. Primero está el *sistema estructural,* que incluye la interrelación entre individuos, departamentos y administración, así como también líneas de autoridad y responsabilidad. Lo que sea borroso en estos aspecto puede generar mucha tensión. Segundo está el *sistema de recursos humanos,* que abarca el cuidado y desarrollo del personal. Tercero está el *sistema político,* que involucra el poder y la asignación de recursos. Cuarto está el *sistema simbólico,* o el carácter distintivo y la cultura de la organización.

El sistema estructural necesita ser claro; el sistema de recursos humanos, bien desarrollado; el sistema político, equitativo; y el sistema simbólico, algo que inspire lealtad. Además, los cuatro necesitan estar en su apropiado equilibrio.

Es interesante considerar lo que se puede aprender del concepto ampliamente usado de la *administración de calidad total.* La meta de este sistema administrativo es la excelencia, y usa cuatro principios básicos para lograrlo: la calidad definida por el cliente, el mejoramiento continuo, la participación de todos los miembros, y el trabajo de equipo.

En la misión, la calidad definida por el cliente podría significar el descubrir y enfocarse en las necesidades declaradas, así como en lo que es realmente pertinente en una cultura como objetivo. Incluirá ambicionar el más alto nivel posible de adquisición de idioma y cultura para cada misionero, utilizando mucho tiempo en formar relaciones, y no diseminar ni aislar demasiado a los misioneros.*

Identificación y capacitación del liderazgo— Los misioneros posboosters no respetan la categoría de un líder y, por lo tanto, no toleran fácilmente la falta de competencia observada en los líderes. Una de las deficiencias más serias en el modelo misionero tradicional ha sido el identificar y capacitar líderes. Muchos misioneros han sido asignados a cargos de liderazgo en el campo de labor porque no podían encontrar a ningún otro para el puesto. A menudo estas personas han sido tomadas de ministerios fructíferos, dejando que fracasen o se las arreglen como líderes, sin ninguna capacitación ni experiencia pre-

* Detalles adicionales sobre la administración de calidad total pueden encontrarse en el Apéndice B de este capítulo.

via. Por lo tanto no nos sorprende que toda esa experiencia termine a veces siendo dolorosa y denigrante para el líder y los subalternos.

Podemos aprender de las organizaciones seculares que los líderes potenciales puede identificarse temprano y capacitarse apropiadamente para el cargo. Como lo dijo un misionero que volvió: «¡Las organizaciones seculares estarían en bancarrota si administraran sus organizaciones de la manera que las misiones administran las suyas!»

La capacitación en teoría de sistemas y en pericias administrativas apropiadas sería un comienzo ventajoso. Todo líder necesita tener un compromiso a organizar un equipo y facilitar el cuidado de cada miembro. Los líderes también necesitan ser conscientes del potencial sinérgico de la armonía del equipo (véase Romanos 15.5-6).

6. Cuestiones en cuanto al apoyo

El beneficio positivo del apoyo social para las personas en situaciones de mucha tensión ya ha sido bien establecido (Elliott y Eisdorfer). Dicho apoyo puede ser *tangible* (por ejemplo, ayuda práctica en una crisis), *de información* (manteniendo a la gente informada en una manera franca y honesta), y *emocional* (teniendo a alguien que escuche y con quien puedan discutirse los problemas). *Los misioneros posboosters especialmente necesitan apoyo; primero, debido a las situaciones en las que muchos trabajan y, segundo, debido a su vulnerabilidad emocional.*

Situaciones de trabajo— La transición de gobierno colonial a la independencia en muchos países ha significado que a los expatriados en general —y los misioneros en particular— a menudo se los ha conceptuado a un nivel mucho más bajo que lo acostumbrado. Por lo tanto, hay un riesgo más elevado de rechazo para los misioneros actuales. Los *busters* en particular serán muy sensibles a esto.

Muchos misioneros también han sido sometidos a la violencia o amenaza de violencia, o han sido testigos de terrible crueldad, pobreza y hambre. Todas estas experiencias aumentan su necesidad de sentirse parte de equipos que los apoyan. También es importante que los planes de contingencia estén donde correspondan para tratar con dichos acontecimientos.

El hecho de que los misioneros en algunos lugares estén trabajando bajo líderes de iglesias nacionales señala el grato hecho de que las iglesias nacionales se han independizado. Sin embargo, puede que el arreglo cause problemas para algunos de los misioneros involucrados. Entre estos están el uso excesivo de habilidades hasta el punto del agotamiento, y la falta del cuidado pastoral culturalmente apropiado. Ambas circunstancias señalan la necesidad de que haya un aumento en el apoyo emocional y tangible de parte del liderazgo de la misión.

La amenaza de exponerse a serias enfermedades es otra razón válida de tensión. Unos cuantos misioneros se infectaron con el virus de la inmunodeficiencia humana (VIH/SIDA) mediante equipos médicos y

transfusión de sangre contaminados. La malaria crónica ha hecho que algunos regresen a sus hogares para siempre. Los planes de contingencia, por ejemplo para el SIDA, pueden proveer un apoyo tangible útil.

La gente que trabaja en países donde hay importantes restricciones culturales para el ministerio, por ejemplo en países de cultura islámica, también son muy vulnerables y por tanto necesitan cuidado especial.

La vulnerabilidad especial— Los *busters* en particular son muy vulnerables, porque muchos han experimentado gran sufrimiento en sus antecedentes. Puesto que la vida misionera está llena de tensiones debido a las presiones que forman parte inevitable de la misma (véase, por ejemplo, Donovan, Dye y Wilcox), los *busters* necesitan cuidado continuo, incluyendo el apoyo de un equipo. Para ellos el aislamiento es muy difícil de aguantar, y nuestra recomendación es que no debieran estar en situaciones donde se hallen alejados del apoyo de amigos.

Debiera haber planes de contingencia donde corresponda para cuidarlos en momentos de vulnerabilidad especial, incluyendo durante el primer plazo, cuando se cambian a otro ministerio, y en crisis de toda clase. En otra parte hemos señalado que el análisis de las causas de tensión misionera sugiere que muchas de ellas están conectadas con la pérdida de necesidades humanas básicas de *pertenencia* (sintiendo que los aman, aceptan y cuidan) y de *desempeño* (sintiendo que lo que están haciendo es provechoso), junto con la pérdida de un sentido de predictibilidad y control con respecto al medio ambiente.[37] Por lo tanto, resulta que las personas que no están satisfechas con su trabajo necesitan cuidado especial. También se recalca la importancia de la satisfacción en el desempeño. Puesto que el desempeño es de importancia especial para los *boomers*, su vulnerabilidad y necesidad de cuidado cuando su trabajo no está bien puede comprenderse naturalmente. «Yo probablemente lo habría logrado», dijo uno que estaba luchando con las cuestiones de su trabajo, «si alguien se hubiera tomado tiempo para escucharme, y explicarme sus razones para pedirme que me fuera». La percepción de que no lo valoran como miembros del equipo puede ser devastadora para los misioneros y puede actuar como un poderoso incentivo para abandonar el campo misionero. Por consiguiente, el compromiso del liderazgo a desarrollar relaciones con todos es probable que haga mucho para evitar el retorno anticipado.

La persona integral— El compromiso serio por parte del liderazgo de la misión de cuidar la persona integral es de importancia vital para el cuidado de los *posboosters*. Aun si las cosas resultaran menos que perfectas, las personas que saben que las están cuidando, que las consideran como adultos, y que les tienen confianza en su ministerio pueden arreglárselas mucho mejor que otras. En otra parte hemos delineado un programa de cuidado pastoral de misioneros para todas sus carreras, que involucra su iglesia local, la sociedad de la misión y el equipo misionero.[38]

Debiera darse prioridad a escucharlos e interrogarlos con frecuencia. Los misioneros pueden aprender a hacerlo entre sí.

En su comparación de los misioneros con los veteranos de Vietnam, Miersma nota que ambos grupos carecían de la oportunidad de interrogación*, discusión y descompresión, ya sea en el extranjero o en su país. Los principales aspectos de necesidad para interrogación eran el fracaso de ver progreso en su trabajo, sintiendo que su labor no estaba bien hecha o lo suficientemente aceptable (debido a constantes interrupciones, la limitada disponibilidad de materiales y mano de obra, y la informalidad de los sistemas burocráticos en los países anfitriones), y una conciencia de haber malgastado el tiempo o la vida.[39] La interrogación o apaciguamiento frecuente como parte del cuidado de un miembro, y el tiempo adecuado fuera del trabajo para descanso, recreo y reflexión, son obligatorios para la nueva generación de misioneros. Los momentos para retiro espiritual también son de vital importancia.

La interrogación después de cualquier incidente traumático es obligatoria y debiera inculcarse en la práctica del equipo. Esto no sólo ayuda a la persona a contar su historia con el aliciente de la atención total de otra, sino que también facilita la aclaración, el reconocimiento y la expresión de emociones negativas. Este es un paso muy importante en el proceso de sanidad.[40] El líder debe entonces seguir la interrogación haciendo contacto con el misionero a intervalos regulares para verificar el progreso. Los líderes necesitan ser conscientes de los primeros síntomas de tensión por un incidente crítico, debiendo tener un plan para tratar con esa contingencia.[41]

También está la necesidad de que los líderes y miembros del equipo tengan un conocimiento y pericia básicos en asistencia sociosicológica para casos de aflicción debido a alguna pérdida en la familia.[42]

Es interesante notar que la Organización Mundial de la Salud en 1976 identificó cuatro situaciones sociales que aumentan la vulnerabilidad por erosión de la ayuda normal: el desplazamiento, ser devaluado como humano, los efectos sicosociales de las innovaciones, y las restricciones sicosociales en programas y actividades.[43]

Desilusión— Tanto los *boomers* como los *busters* son particularmente vulnerables a la desilusión; los primeros debido a las expectativas exageradamente altas, y los últimos debido a la vulnerabilidad emocional y propensión a la desilusión. Algunos obreros pueden ser ayudados por lo que Sell llama «desilusión».[44] Este enfoque trata con la distancia entre el sueño de un individuo y la realización del mismo, por la misma persona. Esto consiste en modificar y personalizar (contextualizar) sueños, de forma que encajen mejor en las realidades actuales. Quizás sólo sea el transcurso del tiempo lo que necesita modificarse, pero a menudo habrá restricciones en

* Por interrogación, las autoras se refieren a la acción en la que el líder y el subordinado trabajan juntos en un análisis informativo sobre lo sucedido y/o realizado. *(Entrevista.)*

otra cultura que jamás permitirán la realización de sueños en su forma presente. Sell dice que la desilusión «puede resultar en un hermoso aumento en el conocimiento de sí mismo y en la refrescante autoaceptación. Representa una mirada madura a las capacidades, energías y décadas futuras de uno mismo». En la situación transcultural, la desilusión también puede ser un poderoso estímulo para el crecimiento personal, a partir de lo cual fluye un ministerio más eficaz. Puede ser que este concepto pudiera introducirse y practicarse previo a la partida al campo, y luego continuarse mediante el asesoramiento, la evaluación regular y el estímulo por parte del liderazgo en el extranjero.

El otro lado de la vulnerabilidad emocional de los *busters* es su sensibilidad hacia los sentimientos de otros, así como su capacidad para las relaciones profundas. Por lo tanto, pueden ser muy buenos miembros de equipo.

7. Cuestiones de empleo

Satisfacción en el empleo— La parábola de los talentos es de significado especial a los *boomers*. Consideran que el adiestramiento y las pericias que tienen son otorgadas por Dios para el ministerio particular de ellos. Por lo tanto, es motivo de tensión especial si están en un trabajo que no es adecuado o que no los utiliza al máximo. Cuando se le preguntó por las razones de retorno anticipado en su equipo, David Camburn citó al presidente de una misión que decía: «La estructura puede saltar para arriba y estrangular la creatividad.»[45] Camburn continúa sugiriendo que el énfasis debiera estar en la eficiencia y la realización, en lugar de hallarse en las restricciones y el confinamiento. Por supuesto, muchas de las restricciones y confinamientos están más allá del control del liderazgo de campo. No obstante, algunas no lo están, y podrían reducirse a un mínimo si el líder está comprometido a identificar el potencial de cada miembro del equipo, y facilitar su desarrollo hasta donde sea posible. Esto se aplica a las mujeres así como a los hombres, tanto solteros como casados. Wilcox señala que los educadores en el extranjero «parecen quedarse siempre y cuando puedan percibir que la organización se está moviendo junto con ellos, facilitando su ministerio».[46] Esta es otra manera de decir que si el misionero tiene confianza en el liderazgo, es más probable que pueda conformarse con una situación menos que ideal. Estrechamente relacionado con esto se halla la necesidad mencionada anteriormente, de asegurar que la misión le conceda al misionero una descripción clara y exacta del trabajo antes de la partida. En estos días del correo electrónico, debiera ser posible mantener a los candidatos al día con cualquier cambio que probablemente pudiera afectar sus puestos. Dicha eficiencia y atención contribuyen considerablemente a aumentar la confianza y la seguridad.

Sospechamos que las semillas del retorno anticipado pueden sembrarse en los primeros días en la nueva cultura o aun antes de la partida. Como un joven candidato *buster* en mi audiencia le dijo a cierto administrador local: «¡Es hora

de que ustedes se organicen y sigan adelante!» Es evidente que este joven no sabía que había un momento para guardar silencio. No obstante, al mismo tiempo él estaba expresando un grito de su generación acerca del uso apropiado de los recursos. Es un grito al que debemos responder si hemos de evitar que se pierdan algunos de estos dedicados siervos del Señor.

En su estudio, Wilcox también demostró que el continuar trabajando en el extranjero estaba fuertemente correlacionado con la satisfacción en el puesto.[47] Parte de dicha satisfacción, conforme es expresada por los misioneros que nos hablan, se relaciona con la oportunidad para el desarrollo profesional. Dicho desarrollo obviamente necesita estar vinculado tanto con el puesto actual como con las metas de largo plazo de la organización. Puede que los *boomers* jóvenes realmente busquen refugio en más estudio si las cosas se vuelven demasiado difíciles; por lo tanto, una de las tareas del líder es asegurar que el estudio para el desarrollo profesional se haga en el momento adecuado, y por las razones adecuadas.

Si la gente está bien preparada en sus puestos, el efecto en general es maravillosamente enriquecedor. No obstante, es importante, como lo sugiere Wilcox, analizar las características del puesto para ver si el trabajo es razonable o apenas permite sobrevivir. Esto nos lleva a uno de los socavadores más eficaces de las relaciones, la salud y el ministerio de los misioneros: *el trabajo excesivo*. Generalmente, este estado provee también un modelo confuso a la gente local, quienes conocen el valor de dejar pasar el tiempo suavemente y saborearlo, y quienes dan la más alta prioridad a las relaciones. El trabajo excesivo es como la plaga sobre la obra misionera en todas partes. Llevada a su conclusión demasiado frecuente, causa agotamiento y retorno anticipado.

Existe la urgente necesidad de que las misiones descubran la forma de proteger a su personal de comprometerse en exceso. El malestar afecta a todos los niveles de las organizaciones misioneras. Los obreros jóvenes caen fácilmente atrapados en dicha trampa. Luego se sienten atrapados, como lo expresara un joven *boomer*: «No es cierto que es mejor quemarse que herrumbrarse. Las dos cosas deshonran a Dios».

La situación continuará hasta que alguien con suficiente valentía y previsión diga que la única solución es estar suficientemente enfocado en nuestro ministerio para asegurar que nuestra capacidad de ministrar no se vea impedida. Esto podría significar decir «no» a una nueva y estimulante oportunidad, hasta que haya suficiente personal que esté adecuadamente calificado para manejarla. Los ministerios de demasiados misioneros jóvenes han encallado en la roca de aflicción de las ideas extravagantes de algún líder. Ningún obrero en estos días debería ser enviado a ningún lugar extranjero sin el apoyo adecuado de más personal anciano experimentado.

Dos iniciativas para satisfacer las necesidades de los posboosters

I. Programas para el desarrollo de carreras

Los misioneros *posboosters* vienen de antecedentes en los cuales los programas para el desarrollo de carreras son componentes normales de las

EJEMPLO DE UN PROYECTO DE CORTO PLAZO DE TIEMPO LIMITADO

Este proyecto tiene un tiempo límite de ocho años, y una revisión.

Meta
Establecer un centro de salud en Woopland, en respuesta a la expresada necesidad de una comunidad local.

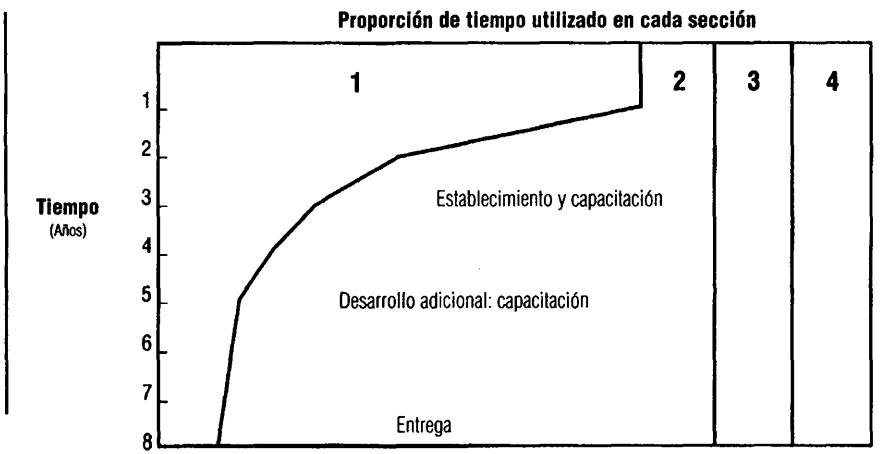
Persona buscada
Líder de equipo con idoneidades médicas y pericias administrativas.

Pasos de reclutamiento
1. Presentar un perfil detallado del proyecto propuesto, incluyendo un perfil del país, de las enfermedades y de la comunidad local.
2. Proveer un perfil de la misión y describir cómo este proyecto encuadra dentro de los propósitos generales de la misión.
3. Describir la idoneidad y experiencia necesarias para este proyecto (usar asesoramiento de experto).
4. Describir el equipo de apoyo que se propone.

Selección
El panel de entrevistas deberá incluir un experto en la materia.

Después de la aceptación
1. Visita al sitio del proyecto. Recopilar información, participar en el planeamiento inicial, y evaluar las necesidades (profesional y personal) y restricciones. Comenzar a resolver problemas, a desarrollar relaciones con la gente clave, e.g., funcionarios de gobierno, otros misioneros en el mismo campo, etc. Trabajar en lo que se necesite hacer antes de la partida, e.g., capacitación gerencial, contactos locales, reclutamiento del resto del equipo, y desarrollo profesional y personal.
2. Preparación antes de la salida. Establecer una red de expertos en el país nativo. Establecer métodos de desarrollo profesionales, e.g., mediante computadora. Completar la orientación y adquirir las pericias necesarias. Conectarse con el futuro equipo misionero.

Después de llegada al extranjero
Se sugiere que se prepare un diagrama de flujo de cuatro secciones. Estas ocuparán diferentes cantidades de tiempo en cada etapa (ver Cuadro 4).



Cuadro 4
Secciones de desarrollo del contrato de corto plazo

Sección 1: Idioma y cultura
Sección 2: Desarrollo del proyecto
Sección 3: Desarrollo profesional
Sección 4: Desarrollo personal incluyendo la formación del equipo

descripciones de los trabajos. Puesto que el desarrollo profesional es muy importante para los *boomers*, es más probable que las agencias que dedican tiempo a fin de que haya programas para el desarrollo de carreras sean las que retengan al personal *boomer*.

Peter Shedlosky describe el enfoque de Juventud con una Misión (JUCUM)* al desarrollo de la carrera misionera. JUCUM está interesada en desarrollar el máximo potencial del individuo en conformidad con las metas generales de la organización. Esto significa prestar atención a las metas, tanto del individuo como de la organización, con vista al mejoramiento progresivo en la combinación recíproca entre ellos. El concepto es que un plan de desarrollo de carrera se establezca al principio de la carrera del misionero, en consulta con un líder apropiado. El plan luego es analizado y ajustado a intervalos regulares. Los programas de capacitación siempre se consideran a la luz de las metas de la organización y del individuo antes de emprenderlos. Como parte del programa de desarrollo de carrera en la ciudad de Los Angeles, el personal de JUCUM allí estableció talleres de desarrollo de carrera. Tienen en cuenta la personalidad, los intereses, las capacidades de los grupos de trabajo, y los valores de la labor. También prueban a cada individuo en todos estos aspectos. Al final del período, el participante desarrolla su propio programa de desarrollo de carrera. Otros componentes del programa son asesoramiento del personal en aspectos problemáticos, ofreciendo listas de colocación para asistir en la combinación de la descripción de puesto-carrera, y utilizando pronósticos de promocionabilidad. El último es realmente una manera de identificar a los que probablemente continúen hasta los ministerios más avanzados. También se hace previsión para la capacitación en el servicio y licencia para otra capacitación apropiada.[48] Los beneficios que se sugieren para las sociedades de misiones de esta clase de programa son misioneros más satisfechos y por tanto más eficaces, un aumento en la motivación del personal y un mejoramiento en la reputación de la misión.

2. Proyectos de corto plazo

Los proyectos de corto plazo parecen una buena manera de conectar la búsqueda de la excelencia por parte de los *boomers*, sus necesidades de desarrollo profesional y liderazgo participativo, su pragmatismo, y su renuencia a comprometerse por largo plazo. La forma en que los proyectos se han establecido también tiene en cuenta la necesidad de *integralidad* propia de los *busters*. En el siguiente ejemplo se delinea un contrato para establecer un programa de centro de salud.

* Aunque puede aplicarse a las representaciones de esta entidad en otras partes del mundo, la referencia y el análisis están conceptuados en la región anglosajona de la organización.

Conclusión

En la actual generación de misioneros tenemos un grupo excelente de gente joven, quienes están muy bien equipados para llevar la tarea de la misión hasta su próxima etapa. No obstante, si han de hacer el trabajo y hacerlo tan bien como los *boosters* hicieron su parte, necesitarán muchísimo apoyo.

En particular, necesitan organizaciones misioneras que estén preparadas para cambiar a fin de acomodarlos. Necesitan líderes que les tengan confianza con el trabajo y provean la clase de liderazgo adecuado para facilitarlos e inspirarlos. Necesitan la clase correcta de administración organizacional y desarrollo personal/profesional para facilitar el bienestar personal y el ministerio de alta calidad. Necesitan la clase adecuada de apoyo para mantenerlos en el campo de labor cuando su coraje amenace con fracasar.

La dirección del cambio necesario es clara. Algunas agencias misioneras ya han efectuado cambios, pero todavía se necesita una gran cantidad de trabajo arduo para lograr el cambio fundamental del que habló Elder. Para concluir, volvamos a la pregunta de Elder, «¿Puede la mayoría de las agencias de hoy hacer suficientes ajustes, lo suficientemente pronto, para captar el potencial de los *boomers* y *busters*?»

Apéndice A
Consideraciones importantes para la evaluación de los candidatos

1. *Su historia pasada.* ¿Qué puede aprenderse de la historia pasada de esta persona que evidencie características de perseverancia.

2. *Su manejo de la tensión.* ¿Cómo se las arregla la persona con la tensión en la actualidad? Si en el país natal hay sobrecarga de tensión, esto no es un buen augurio para que pueda adaptarse con éxito a las tensiones provocadas por los ajustes transculturales y la vida misionera.

3. *Sus relaciones interpersonales.* ¿Cómo se relaciona con otros? ¿Hay evidencias de resolución de conflictos? ¿Hay una actitud de estar dispuesto a pedir perdón? Una tendencia de culpar siempre a otros cuando las cosas van mal, tiene que ser una luz roja. ¿Tiene la persona suficientes habilidades interpersonales para la exitosa interacción con el equipo? ¿Tendría suficiente confianza para enfrentar una situación difícil o desilusionador en vez de simplemente «rodear» el problema? ¿Qué evidencia hay de que las relaciones de largo plazo se mantienen exitosamente?

4. *La expresión de la personalidad.* Durante la entrevista, ¿es la persona franca y servicial, o defensiva y no quiere hablar? ¿Hay capacidad adecuada en expresarse? Si la persona es excesivamente cohibida, sería bueno recomendar algún adiestramiento en destrezas comunicativas.

5. La familia de origen. ¿Qué información útil puede adquirirse de la historia de la familia de origen y de la posición del candidato en ella? La comunicación pobre de la familia de origen es un factor importante. Las relaciones fragmentadas deben discutirse. Abandonar el hogar es mucho más fácil si se ha hecho todo lo posible para tratar con las heridas del pasado. Cuanto más la persona pueda resolver las cuestiones de la familia de origen, tanto más capacidad habrá para arreglárselas con el cambio y ser un miembro funcional del equipo.

6. La motivación. ¿Qué puede descubrirse de la motivación de una persona que se postula para servicio misionero? Actualmente esto es más difícil donde el desempleo es un problema y no ha habido empleo satisfactorio en su propio país. La posibilidad de que haya una reacción de rebote debido a una relación malograda o desilusión en el empleo anterior también debe examinarse minuciosamente.

7. El manejo del tiempo. ¿Cómo maneja el tiempo? ¿Qué ha organizado, alguna vez, desde el principio mismo? Esta pregunta es especialmente importante para personas que van a puestos no estructurados, tales como el plantar iglesias.

8. Las relaciones matrimoniales. Para los candidatos casados, debe prestarse cuidadosa atención a la relación matrimonial. El matrimonio, bajo Dios, debe ser el recurso número uno para arreglar los problemas. Cualquier tensión en el matrimonio, ya sea emocional o física, debe ser tratada antes de la partida.

9. Los hijos. Si hay hijos que acompañan a padres misioneros, debe darse cuidadosa atención a sus necesidades. Deben discutirse los problemas sicológicos o dificultades de aprendizaje, considerando las implicaciones involucradas. ¿Cuál es la actitud de los hijos adolescentes en cuanto al desplazamiento? Está también la necesidad de discutir la actitud de los adolescentes mayores que se quedaron en el hogar. La desadaptación en cualquiera de estas situaciones añadirá a la tensión que los padres ya están aguantando mediante la propia adaptación transcultural.

10. Las cuestiones sensibles. Debido a la composición de nuestra sociedad actual, es importante hablar francamente sobre ciertas cuestiones. Se necesita formular preguntas sensibles con respecto a la experiencia del abuso sexual infantil oculto, así como las actitudes hacia la homosexualidad y las relaciones sexuales fuera del matrimonio. Si ha habido inmoralidad de cualquier clase, entonces tendría que haber habido un período de restauración (un escritor sugirió cuatro años). Algunas respuestas a las preguntas sobre estos aspectos indicarán una necesidad de ayuda sicológica antes de partir.

11. Un análisis sicológico. El análisis sicológico es una herramienta esencial en el proceso de evaluación para descartar cualquier desorden emocional. Los perfiles del análisis también deber proveer información sobre el actual funcionamiento emocional, tipo de personalidad, puntos fuertes y débiles, capacidades como coeficiente intelectual y aptitudes

lingüísticas, y tendencias a ser impulsivo u obsesivo. Un alto puntaje en hostilidad puede señalar un pesar irresuelto que debiera ser tratado antes de la partida. El perfil podría indicar puntajes elevados de depresión, o pronunciada ansiedad, o tensión. Debido a que los análisis son informes hechos por personas, los perfiles de los análisis deben ser congruentes con los datos de la entrevista y las referencias. Cualquiera que sea el conjunto de análisis que se seleccione, deberá incluir un análisis proyectivo. El sicólogo deberá haber tenido alguna experiencia con lo que está involucrado en la obra misionera y deberá tener un buen conocimiento práctico de los análisis que se usen.

12. Las referencias. Los resultados de la evaluación sicológica y los datos de la entrevista necesitan combinarse con referencias de gente que conozca bien al candidato, incluyendo una referencia de un empleador reciente y del personal del colegio bíblico. No obstante, debe destacarse que la investigación ha mostrado que no existe una correlación importante entre las referencias positivas y el éxito. Los referentes tienden a sondear la situación para poder decir cosas positivas. Sin embargo, existe una correlación importante entre las referencias negativas y el fracaso. Con frecuencia, una llamada telefónica de seguimiento es una buena idea, puesto que los referentes a menudo titubean en poner por escrito comentarios negativos.

13. Los misioneros de corto plazo. Muchas sociedades y agencias que usan evaluaciones sicológicas para los misioneros de carrera piensan que dicha evaluación no es necesaria para los de corto plazo. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que las visitas cortas, aun de tres semanas, han sido problemáticas si a una persona inadecuada o emocionalmente inestable se le permitió ir al campo. Algunas experiencias han sido sumamente traumáticas, no sólo para la persona que tuvo que ser enviada de vuelta a la casa, sino también para el equipo en el campo.

A pesar de todo el cuidado y la consideración en oración, todavía habrá momentos en que alguno que parecía adecuado no logró integrarse. ¡Una maravillosa ventaja en la evaluación del candidato sería tener una bola de cristal! A pesar de que aprendemos de la experiencia, el hecho es que no podemos predecir todo el conjunto de variables que le espera al presunto misionero o la forma en que una persona reaccionará en ciertas situaciones. Algunos que no han logrado adaptarse con éxito lo habrían hecho, de no haber sufrido una serie de pérdidas y con apoyo inadecuado. Otros, acerca de quienes ha habido alguna duda, florecieron y crecieron como personas, debido al buen apoyo y la orientación de campo eficaz, u otros factores que no siempre pueden explicarse humanamente.

Apéndice B
Administración de calidad total (ACT)

Es fascinante leer acerca del efecto que la puesta en ejecución de la administración de calidad total ha tenido en la industria manufacturera japonesa desde la Segunda Guerra Mundial. La administración de calidad total fue el invento de Edward Deming y Joseph Juran, de los Estados Unidos. Ellos especularon que a medida que mejoraba la calidad de un producto, así también mejoraría su productividad. Cuando los japoneses se dieron cuenta del concepto de ACT y corrieron a ponerlo en práctica, el efecto tanto en la calidad como en la productividad fue dramático.

La pertinencia de esta teoría para el retorno anticipado de los *boosters* es que el objetivo es la excelencia. Los principios clave en la realización de la ACT son los siguientes:

1. *La calidad es definida por el cliente.* En la escena de la misión, esto podría involucrar la utilización de mucho más tiempo para descubrir lo que es realmente pertinente a las culturas en las cuales trabajan las misiones. También significará la más alta calidad que pueda lograrse en la adquisición del idioma y la cultura, en la formación de relaciones, y en ministerios específicos. En muchas situaciones, esto puede significar enfocarse mucho más en un ministerio, resistiendo la tentación a desparramarse muy aisladamente.
2. *El mejoramiento continuo.* A todos los miembros del equipo se los hace responsables no sólo de la calidad de su trabajo, sino de mejorarlo continuamente. Esto impacta la necesidad que los *baby boomers* tienen del desarrollo profesional.
3. *La participación de todos los miembros.* Los japoneses hablan de «la participación creativa de todos». Muy al principio reconocieron que la fortaleza de ellos estaba en usar la creatividad e inteligencia de cada una de las personas en la organización. También reconocieron que la gente necesita adiestramiento y apoyo para poder hacer su mejor contribución. Para lograr sus objetivos, los japoneses:

- Hacen todo el esfuerzo posible para combinar las pericias con los trabajos.
- Proveen muchísimo adiestramiento para mejorar las pericias y así aumentar la capacidad y el interés.
- Hacen todo el esfuerzo posible para educar a todos, de forma que entiendan cómo la parte de cada uno encaja en la operación del proceso total.
- Invitan a la gente para que contribuya continuamente con ideas de mejoramiento.

- Invitan a todos a que anticipen los problemas antes de que aparezcan, y que traten con ellos entonces.

4. *Trabajo de equipo.* Parte del trabajo del líder es mantener la consistencia del propósito y de recordarles constantemente a los miembros acerca de dicho propósito y de cómo encajan en el mismo. También existe el compromiso a fomentar una actitud de confianza en la organización, de forma que la gente se sienta libre para exponer los problemas.

La función de los líderes de equipos

Se reconoce que el 85% de los problemas son con el sistema y no con los trabajadores. Deming sugiere un número de puntos. Los de pertinencia particular a la misión son:

- Crear consistencia de propósito (véase lo antedicho).
- Motivar el compromiso de cada miembro a ese propósito.
- Identificar los problemas al principio y trabajar con los que están involucrados a fin de tratar con ellos.
- Instituir métodos modernos de capacitación para todos. (La tecnología de computadoras hace que ahora esto sea posible aun para el misionero más aislado.)
- Derribar las barreras de los resultados del equipo, e.g., malentendidos entre generaciones o culturas misioneras, o la competencia entre los departamentos.
- Eliminar las barreras entre el individuo y su capacidad para hacer el trabajo.
- Invitar a la máxima participación y las sugerencias de los miembros del equipo.
- Mantener el respeto para cada uno, a cualquier nivel.
- Aprender y aplicar las pericias y técnicas apropiadas.
- Asegurar de que se entiendan los propósitos generales de la organización.
- Asegurar que las mejoras sean pertinentes a las metas de la organización.
- Dar crédito por los resultados logrados.
- Reconocer que la creatividad y el conocimiento de la fuerza laboral son ventajas importantes. Buscar mejoras con la ayuda de los trabajadores.
- Reconocer que la mayoría de los problemas puede atribuirse al sistema. Tratar de mejorar constantemente el mismo.
- Engendrar confianza y formar relaciones.

Aplicación a las misiones

A nosotros nos parece que transferir estos principios a nuestra operación no sólo podría reducir el retorno anticipado de los *posboosters*, sino también

resultar en una mejor utilización de los recursos que tenemos.

Una de las máximas de la ACT es que «los mejores esfuerzos dirigidos a las tareas equivocadas destruyen el orgullo en el desempeño, causan desperdicio y error, y significan costos innecesarios». Nuestra impresión es que algunos misioneros sienten que sus mejores esfuerzos se están dirigiendo a las tareas equivocadas, o a tantas tareas que la eficacia se pierde.

Para mayor información, véase los trabajos de Stace[49], Standards Australia,[50] y Universidad de Newcastle.[51]

Notas

1. Loss, M. (1996). Choque transcultural. Editorial Unilit-COMIBAM Internacional, p. 13.
2. Elder, A. (1991). Boomers, busters, and the challenge of the unreached peoples. Intenational Journal of Frontier Missions, nº 8. 51-55.
3. Sine, T. (1991), Wild Hope. Dallas, TX: Word.
4. Donovan, K. (1992). The pastoral care of missionaries. Leonard Buck lecture. Bible College of Victoria. Lilydale, Victoria, Australia.
5. Anderson, L. (1990), Dying for Change. Minneapolis, MN: Bethany House.
6. Donovan, K. op.cit.
7. Grenz, S. J. (1996). A primer on postmodernism. Grand Rapids, MI: Eerdmans.
8. Grenz, S. J. op.cit.
9. Barna, G. (1994), Baby Busters: The desillusioned generation. Chicago, IL: Northfield.
10. Elder, A. op.cit.
11. Wilcox, D. K. (1995). Who perseveres? A discriminant analysis of missionary school personnel by intention to extend service. Journal of Psychology and Theology, nº 23. 101-114.
12. Elder, A. op.cit.
13. Barna, G. op.cit.
14. Gish, D. (1983). Sources of missionary stress. Journal of Psychology and Theology, nº 11. 236-242.
15. Elder, A. op.cit.
16. Donovan, K. op.cit. — Sine, T. op.cit.
17. Miersma, P. (1993). Understanding missionary stress from the perspective of a combat-related stress theory. Journal of Psychology and Theology, nº 21. 93-101.
18. Donovan, K. op.cit.
19. Elder, A. op.cit.
20. Grenz, S. J. op.cit.
21. Grenz, S. J. op.cit.
22. Grenz, S. J. op.cit.
23. Forbes, S. (sin fecha). Crisis? What crisis? Action Africa.
24. Forbes, S. op.cit.
25. Sine, T. op.cit.
26. Barnes, S. (1992). The changing face of the missionary force. Evangelical Misions Quarterly, nº 28.
27. Ibid.
28. Friedman, E. H. (1985). Generation to generation; Family process in church and synagogue. Nueva York, NY: Guilford Press.
29. Deane, H. (1994). Staying Missionary. Auckland, NZ: Impetus.
30. Elder, A. op.cit.
31. Anderson, L. op. cit.
32. Finzel, H. (1992). Nine essentials for organizational development. En K. O'Donnell (redactor), Missionary care: Counting the cost for world evangelization (pp. 219-234). Pasadena, CA: William Carey Library.

33. White, F. (1992). The dynamics of healthy missions. En K. O'Donnell, op.cit.
34. Bowen, M. (1978). Family therapy in clinical practice. Nueva York, NY; Jason Aronson.
35. Gish, D. op.cit.
36. Shedlosky, P. (1992). Career development and the mission agency. In K. O'Donnell op.cit.
37. Donovan, K. op.cit.
38. Donovan, K. op.cit.
39. Miersma, P. op.cit.
40. Mitchell, J. T., & Bray, G. P. (1990). Emergency services stress: Guidelines for preserving the health and careers of emergency services personnel. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
41. Carr, K. L. (1994). Trauma and post-traumatic stress disorder among missionaries: How to recognize, prevent, and treat it. Evangelical Missions Quarterly, nº 30, 246-255.
42. Donovan, K. op.cit.
43. Elliott, G. R., & Eisdorfer, C. (Red.). (1982). Stress and human health: Analysis and implications of research: a study. Nueva York, NY: Springer.
44. Sell, C. M. (1991). Transitions through adult life (2a. Ed.). Grand Rapids, MI: Zondervan.
45. Camburn, D. (19896). Why do they leave? Reflections on attrition: The Conservative Baptist Foreign Mission Society. Evangelical Missions Quarterly, nº 22. 127-128.
46. Wilcox, D. K. op.cit
47. Ibid.
48. Shedlosky, P. op.cit.
49. Stace, R. (1994), julio 26-29). TQM and the role of internal audit. Australian Accountant.
50. Standards Australia (1992), Stepping stones: A practical criteria-based approach to total quality management. Standards Association of Australia.
51. University of Newcastle (1994). Total quality management. Staff seminar.

Otras referencias:
- Donovan, K. (1984). The concept of stress and its effects on the quality of missionary life. Manuscrito inédito.
- Donovan, K. (1991). Beauty for ashes: Redeeming premature field departure. Evangelical Missions Quarterly, 27. 18-22.
- Dye, T. W. (1974). Stress-producing factors in cultural adjustment. Missiology, 2. 61-77.

Kath Donovan fue misionera médica en Papúa Nueva Guínea durante diecisiete años. Desde que regresó a Australia en 1983, ha estado involucrada en el cuidado de la salud misionera, incluyendo la investigación en las cuestiones relacionadas con la calidad de vida y ministerio de misioneros, particularmente en lo referente a tensión y resistencia, procedimientos de selección, soltería, cuidado pastoral, y cuestiones de adaptación. Donovan es autora de Growing Through Stress *(Aquila Press) y* Pastoral Care of Missionaries *(BCV). En sociedad con Ruth Myors, Donovan dirige el Christian Synergy Centre, proveyendo cuidado para misioneros mediante seminarios, consejería y entrevistas.*

Ruth Myors fue misionera durante veintitrés años con el pueblo somalí, en Somalía (trece años), en Etiopía (cuatro años), y en Kenya (cinco años y medio). Trabajó como enfermera y también como libretista radial. Myors regresó a Australia y recibió capacitación como sicóloga, especializándose en la evaluación de candidatos para misioneros, asesoramiento, y entrevistas. Con Kath Donovan, es codirectora del Christian Synergy Centre.

Segunda parte

Análisis de la investigación